

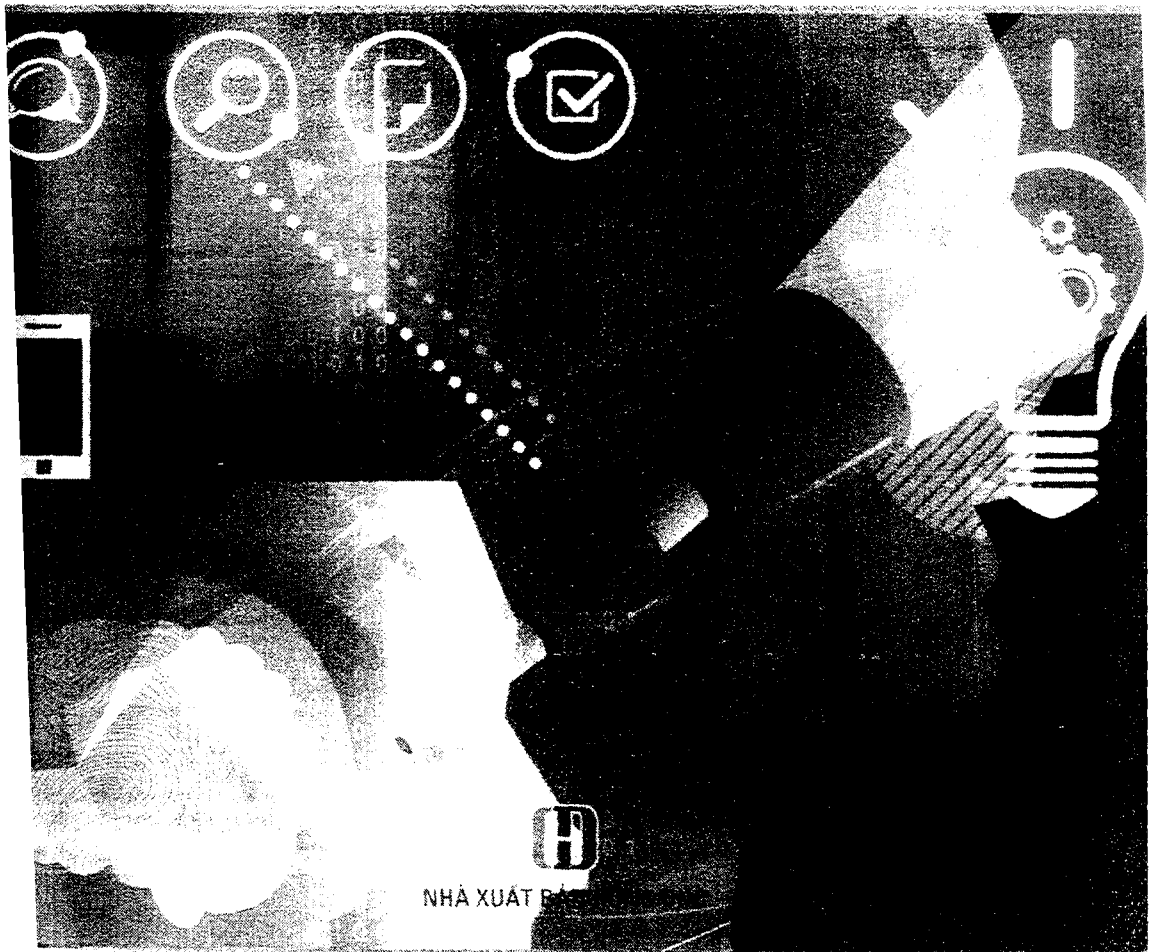
Learning

# KỶ NGUYÊN MỚI CỦA QUẢN TRỊ

NEW ERA OF MANAGEMENT

11th edition

Richard L. Daft





# Kỷ nguyên mới CỦA QUẢN TRỊ

11th edition

NEW ERA OF MANAGEMENT

Richard L. Daft

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC



CENGAGE  
Learning

Australia • Brazil • Mexico • Singapore • United Kingdom • United States

**KỶ NGUYÊN MỚI  
CỦA QUẢN TRỊ**  
**New Era of Management**  
**11th edition (Vietnamese)**

Richard L. Daft

Giám đốc xuất bản:  
Roy LeeGiám đốc vùng:  
Janet LimGiám đốc sản xuất:  
Charles HoGiám đốc sản xuất  
và bản quyền vùng:  
Pauline LimChuyên viên cấp cao về sản xuất:  
Cindy ChaiBiên dịch:  
Nguyễn Hùng PhongNhóm hiệu đính:  
Lê Việt Hưng  
Nguyễn Hữu Nhuận  
Trần Đăng KhoaThiết kế bìa:  
Thanh HàKỹ thuật:  
Ngọc MinhẢnh bìa:  
iStockphoto/Thinkstock

© 2016 Cengage Learning Asia Pte Ltd

**QUY ĐỊNH VỀ BẢN QUYỀN.** Không được sao chép, truyền tải, lưu trữ, hoặc sử dụng bất kỳ phần nào của cuốn sách này, cũng như không được sử dụng dưới bất kỳ hình thức hoặc bằng bất kỳ phương tiện nào như đồ họa, điện tử, hoặc cơ khí, kể cả photocopy, ghi âm, quét, số hóa, thu hình, đưa lên web, mạng lưới thông tin, hoặc hệ thống truy cập và lưu trữ thông tin, trừ khi được cho phép theo Điều 107 và 108 của Luật Bản quyền Hoa Kỳ năm 1976, mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của nhà xuất bản

Để xin phép sử dụng tài liệu trong quyển sách này, vui lòng gửi đề nghị cho chúng tôi tại **Cengage Learning Vietnam Customer Support, 848-39257-880**

Các câu hỏi liên quan đến nội dung quyển sách này xin gửi tại **[www.cengageasia.com/permissions](http://www.cengageasia.com/permissions)**

Các câu hỏi liên quan đến bản quyền xin gửi email đến **[asia.permissionrequest@cengage.com](mailto:asia.permissionrequest@cengage.com)**

ISBN 13: 978-604-86-8987-2

ISBN 10: 604-86-8987-X

**Cengage Learning Asia Pte Ltd**151 Lorong Chuan # 02-08  
New Tech Park  
Singapore 556741

Cengage Learning là nhà cung cấp hàng đầu các giải pháp dạy học với văn phòng tại khắp nơi trên thế giới, bao gồm Singapore, the United Kingdom, Australia, Mexico, Brazil, và Japan. Bạn có thể tìm văn phòng phụ trách khu vực của bạn tại: **[www.cengage.com/global](http://www.cengage.com/global)**

Những ấn phẩm của Cengage Learning được công ty Nelson Education giới thiệu tại Canada.

Thông tin về quyển sách này: **[www.cengageasia.com](http://www.cengageasia.com)**

In tại Việt Nam:  
Số: 01 Năm: 2016



# Mục lục tóm tắt

Lời giới thiệu

Lời nói đầu

<b>Phần 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ</b>	
1. Quản trị trong thời kỳ bất ổn	2
2. Sự phát triển của các tư tưởng quản trị	47
<b>Phần 2. MÔI TRƯỜNG CỦA QUẢN TRỊ</b>	83
3. Văn hóa công ty và môi trường	84
4. Quản trị trong môi trường toàn cầu	126
5. Đạo đức và trách nhiệm xã hội	169
6. Khởi nghiệp quy mô nhỏ	211
7. Hoạch định và thiết lập mục tiêu	258
8. Xây dựng và triển khai chiến lược	294
9. Ra quyết định	335
<b>Phần 4. TỔ CHỨC</b>	381
10. Thiết kế tổ chức thích nghi	382
11. Thay đổi và đổi mới	434
12. Quản trị nguồn nhân lực	479
13. Đáp ứng thách thức từ sự đa dạng	529
<b>Phần 5. LÃNH ĐẠO</b>	575
14. Động lực của hành vi trong tổ chức	576
15. Lãnh đạo	628
16. Động viên	674
17. Truyền thông	716
18. Làm việc theo đội	761
<b>Phần 6. KIỂM SOÁT</b>	803
19. Chất lượng và thực hiện	804

# Mục lục chi tiết

## PHẦN 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

<b>1. Quản trị trong thời kỳ bất ổn</b>	<b>2</b>
Bạn đã chuẩn bị để trở thành một nhà quản trị?	3
Tại sao đổi mới là một vấn đề quan trọng	5
Định nghĩa về quản trị	7
Các chức năng của quản trị	8
<i>Hoạch định</i>	8
<i>Tổ chức</i>	9
<i>Lãnh đạo</i>	9
<i>Kiểm soát</i>	10
Thực hiện hoạt động của tổ chức	10
Các kỹ năng quản trị	13
<i>Kỹ năng nhận thức</i>	13
<i>Kỹ năng quan hệ con người</i>	14
<i>Kỹ năng chuyên môn</i>	15
<i>Khi thất bại trong việc sử dụng các kỹ năng</i>	16
Phân loại nhà quản trị	17
<i>Phân loại nhà quản trị theo chiều dọc</i>	18
<i>Phân loại nhà quản trị theo chiều ngang</i>	20
Những đặc trưng của một nhà quản trị	21
<i>Tiến hành một sự nhảy vọt: Những bước ban đầu</i>	
<i>khi trở thành một nhà quản trị</i>	21
<i>Các hoạt động của nhà quản trị</i>	24
<i>Vai trò của nhà quản trị</i>	29
Quản trị doanh nghiệp nhỏ và các tổ chức phi lợi nhuận	33
Năng lực quản trị hiện đại	35
Câu hỏi thảo luận	36
Ứng dụng kỹ năng của bạn: bài tập thực hành	38
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Nhà quản trị tốt và kém của bạn	40
Chú thích	40
<b>2. Sự phát triển của các tư tưởng quản trị</b>	<b>47</b>
Bạn là nhà quản trị theo phong cách cũ hay mới?	48
Quản trị và tổ chức	49
Quan điểm cổ điển	51
<i>Quản trị theo khoa học</i>	52
<i>Tổ chức quan liêu</i>	54
<i>Các nguyên tắc quản trị (Administrative Principles)</i>	57
Quan điểm về con người	57

Những người khởi xướng ban đầu	58
Trào lưu về mối quan hệ con người	59
Quan điểm về nguồn nhân lực	60
Cách tiếp cận theo khoa học hành vi	64
Khoa học quản trị	64
Các khuynh hướng lịch sử gần đây	66
Tư duy hệ thống	67
Quan điểm tình huống	68
Quản trị chất lượng toàn diện	69
Tư duy quản trị đổi mới trong thế giới đang thay đổi	70
Các công cụ quản trị hiện đại	71
Quản trị nơi làm việc định hướng theo công nghệ	72
Câu hỏi thảo luận	75
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	76
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập gợi mở ý tưởng theo nhóm nhỏ	77
Chú thích	77

## **PHẦN 2. MÔI TRƯỜNG CỦA QUẢN TRỊ** **83**

<b>3. Văn hóa công ty và môi trường</b>	<b>84</b>
Bạn có thích ứng với sự bất ổn trong quản trị?	85
Môi trường bên ngoài	86
Môi trường tổng quát	87
Môi trường công việc	94
Mối quan hệ giữa tổ chức và môi trường	98
Sự bất trắc của môi trường	98
Thích ứng với môi trường	99
Môi trường nội bộ: Văn hóa tổ chức	102
Các biểu tượng	104
Các câu chuyện	106
Những anh hùng	106
Các thông điệp (slogan)	106
Các nghi lễ	107
Các loại hình văn hóa	107
Văn hóa định hướng vào sự thích ứng	108
Văn hóa định hướng vào thành tựu	108
Văn hóa định hướng vào sự tận tụy	109
Văn hóa định hướng về sự ổn định	109
Định hình văn hóa công ty để đáp ứng sự đổi mới	112
Quản trị nền văn hóa có năng suất cao	112
Lãnh đạo văn hóa	115
Câu hỏi thảo luận	116
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	117
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập gợi mở ý tưởng theo nhóm nhỏ	119
Chú thích	119

## **4. Quản trị trong môi trường toàn cầu** **126**

Bạn đã sẵn sàng để làm việc trong môi trường quốc tế?	127
---	-----

Thế giới không biên giới	129
<i>Toàn cầu hóa</i>	129
<i>Phát triển tư duy toàn cầu</i>	130
Các công ty đa quốc gia	131
<i>Làn sóng chống toàn cầu hóa</i>	133
<i>Phục vụ tầng đáy của kim tự tháp</i>	134
Khởi sự hoạt động kinh doanh quốc tế	135
<i>Xuất khẩu</i>	136
<i>Đặt hàng toàn cầu</i>	137
<i>Cho thuê</i>	138
<i>Đầu tư trực tiếp</i>	138
Môi trường kinh doanh quốc tế	140
Môi trường kinh tế	141
<i>Sự phát triển kinh tế</i>	141
<i>Sự phụ thuộc lẫn nhau về kinh tế</i>	143
Môi trường chính trị – luật pháp	144
Môi trường văn hóa xã hội	145
<i>Các giá trị xã hội</i>	145
<i>Các khác biệt trong truyền thông</i>	152
Sự thay đổi của bối cảnh quốc tế	153
<i>Trung Quốc: Một tập đoàn sản xuất</i>	153
<i>Ấn Độ: Người khổng lồ về dịch vụ</i>	154
<i>Brazil: sự tăng trưởng quyền lực không chính thức</i>	156
Các liên minh mậu dịch quốc tế	156
<i>GATT và WTO</i>	156
<i>Liên minh Châu Âu (EU)</i>	157
<i>Hiệp ước tự do mậu dịch Bắc Mỹ (NAFTA)</i>	158
Câu hỏi thảo luận	158
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	159
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gợi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	161
Chú thích	161
Contents	

## 5. Đạo đức và trách nhiệm xã hội 169

Bạn sẽ trở thành nhà quản trị dũng cảm?	170
Đạo đức quản trị là gì?	171
Quản trị có đạo đức trong thời đại hiện nay	173
Những vấn đề lưỡng nan đạo đức: Bạn sẽ làm gì?	175
Các tiêu chuẩn ra quyết định đạo đức	177
Nhà quản trị và các lựa chọn đạo đức	181
Trách nhiệm xã hội của công ty là gì?	183
<i>Các đối tượng hữu quan của tổ chức</i>	184
<i>Phong trào xanh</i>	187
<i>Sự bền vững và ba tiêu chuẩn cốt yếu</i>	188
Đánh giá trách nhiệm xã hội của công ty	189
Quản trị đạo đức công ty và trách nhiệm xã hội	191
<i>Bộ quy tắc đạo đức</i>	194
<i>Cấu trúc đạo đức</i>	194
<i>Hoạt động thời còi</i>	196

Các tình huống kinh doanh về đạo đức và trách nhiệm xã hội	198
Câu hỏi thảo luận	199
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực nghiệm	200
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Khởi dậy ý tưởng từ thảo luận nhóm nhỏ	201
Chú thích	202

## **6. Khởi nghiệp quy mô nhỏ** **211**

Bạn có muốn trở thành nghiệp chủ?	212
Khởi nghiệp là gì?	213
Tác động của các công ty khởi nghiệp	215
<i>Khởi nghiệp kinh doanh trên phạm vi toàn cầu</i>	215
<i>Hoạt động khởi nghiệp tại Hoa Kỳ</i>	216
Nghiep chủ là ai?	218
<i>Các đơn vị kinh doanh được sở hữu bởi các cộng đồng thiểu số</i>	218
<i>Các doanh nghiệp kinh doanh được sở hữu bởi phụ nữ</i>	219
<i>Các đặc trưng của nghiệp chủ</i>	221
Khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội	225
Triển khai hoạt động khởi nghiệp	225
<i>Khởi đầu với một ý tưởng</i>	227
<i>Viết kế hoạch kinh doanh</i>	228
<i>Chọn hình thức pháp lý của doanh nghiệp</i>	229
<i>Thu xếp các khoản tài trợ</i>	232
<i>Chiến thuật để trở thành chủ doanh nghiệp</i>	234
<i>Khởi nghiệp kinh doanh trực tuyến</i>	239
Quản trị đơn vị kinh doanh đang tăng trưởng	241
<i>Các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp</i>	242
<i>Hoạch định</i>	244
<i>Tổ chức</i>	245
<i>Ra quyết định</i>	245
<i>Kiểm soát</i>	246
Câu hỏi thảo luận	246
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	248
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Khởi dậy ý tưởng từ thảo luận nhóm nhỏ	249
Chú thích	250

## **PHẦN 3. HOẠCH ĐỊNH**

**257**

### **7. Hoạch định và thiết lập mục tiêu** **258**

Phong cách quản trị của bạn có phù hợp với việc thiết lập mục tiêu hay không?	259
Tổng quan về việc thiết lập mục tiêu và hoạch định	261
<i>Các cấp độ của kế hoạch và mục tiêu</i>	261
<i>Quy trình hoạch định của tổ chức</i>	262
Thiết lập mục tiêu trong các tổ chức	263
<i>Sứ mệnh của tổ chức</i>	265
<i>Các mục tiêu và kế hoạch</i>	267
<i>Sử dụng sơ đồ chiến lược để liên kết các mục tiêu</i>	270
Hoạch định hoạt động điều hành	272
<i>Tiêu chuẩn của các mục tiêu có hiệu quả</i>	272

<i>Quản trị theo mục tiêu (MBO)</i>	273
<i>Các kế hoạch đơn dụng và đa dụng</i>	276
Lợi ích và những giới hạn của việc hoạch định	277
Hoạch định trong môi trường bất ổn	278
<i>Hoạch định tình huống</i>	279
<i>Xây dựng kịch bản</i>	279
<i>Quản trị khủng hoảng</i>	280
Các cách tiếp cận sáng tạo khi hoạch định	284
<i>Thiết lập các mục tiêu có tính mở rộng để đạt sự tuyệt hảo</i>	284
<i>Sử dụng các bảng đo lường thực hiện hoạt động</i>	285
<i>Triển khai các đội thu thập thông tin tình báo</i>	286
Câu hỏi thảo luận	287
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	288
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	289
Chú thích	289
<b>8. Xây dựng và triển khai chiến lược</b>	<b>294</b>
Sức mạnh chiến lược của bạn là gì?	295
Tư duy chiến lược	297
Quản trị chiến lược là gì?	299
<i>Mục đích của chiến lược</i>	299
<i>Các cấp chiến lược</i>	303
Quy trình quản trị chiến lược	304
<i>Thiết lập và triển khai chiến lược</i>	305
<i>Phân tích SWOT</i>	307
Thiết lập chiến lược – Chiến lược cấp công ty	310
<i>Danh mục chiến lược</i>	310
<i>Ma trận BCG</i>	310
<i>Chiến lược đa dạng hóa</i>	312
Thiết lập chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	313
<i>Môi trường cạnh tranh</i>	314
<i>Các chiến lược cạnh tranh theo Michael E. Porter</i>	314
Thiết lập chiến lược cấp chức năng	318
Chiến lược kinh doanh quốc tế	318
<i>Chiến lược xuất khẩu</i>	319
<i>Chiến lược toàn cầu</i>	320
<i>Chiến lược đa thị trường</i>	320
<i>Chiến lược xuyên quốc gia</i>	321
Triển khai chiến lược	322
Câu hỏi thảo luận	325
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	326
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	328
Chú thích	328
<b>9. Ra quyết định</b>	<b>335</b>
Làm thế nào để bạn ra các quyết định?	336
Các loại quyết định và vấn đề	338
<i>Quyết định theo chương trình và không theo chương trình</i>	338
<i>Đối mặt với sự chắc chắn và không chắc chắn</i>	339

Các mô hình ra quyết định	343
Mô hình lý tưởng và hợp lý	345
Cách thức mà cách nhà quản trị ra quyết định trên thực tế (mô hình hành chính)	346
Mô hình chính trị	349
Các bước ra quyết định	351
Nhận dạng yêu cầu của việc ra quyết định	351
Chẩn đoán và phân tích nguyên nhân	353
Phát triển các phương án	354
Chọn phương án được mong đợi nhất	354
Thực hiện phương án đã chọn	355
Đánh giá và thu thập thông tin phản hồi	356
Mô hình ra quyết định của cá nhân	356
Tại sao các nhà quản trị ra những quyết định kém	359
Ra quyết định có tính sáng tạo	364
Bắt đầu với tư duy động não	364
Sử dụng các chứng cứ chắc chắn	365
Tham gia các cuộc tranh luận nghiêm túc	366
Cần tránh tư duy nhóm	367
Phải biết khi nào cần dừng lại	367
Thực hiện những hành động kế tiếp	368
Câu hỏi thảo luận	368
Ứng dụng kỹ năng của bạn: bài tập thực hành	369
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	371
Trả lời những câu hỏi từ "Góc thảo luận của nhà quản trị"	373
Chú thích	374

## PHẦN 4. TỔ CHỨC

381

### 10. Thiết kế tổ chức thích nghi

382

Niềm tin của bạn trong hoạt động lãnh đạo là gì?	383
Thiết lập cấu trúc theo chiều dọc	385
Chuyên môn hóa công việc	386
Chuỗi mệnh lệnh	387
Phạm vi quản trị	392
Tập trung và phân tán quyền lực	393
Thiết kế các bộ phận trong cấu trúc tổ chức	395
Cấu trúc chức năng theo chiều dọc	397
Cấu trúc theo bộ phận độc lập	398
Cấu trúc ma trận hay cách tiếp cận theo ma trận	401
Cách tiếp cận theo đội hay cấu trúc đội	403
Cách tiếp cận theo mạng lưới ảo hay cấu trúc theo mạng lưới ảo	405
Tổ chức phối hợp theo chiều ngang	412
Nhu cầu phối hợp	412
Lực lượng đặc nhiệm, đội, và quản trị theo dự án	414
Phối hợp các mối quan hệ	415
Các yếu tố định hình cấu trúc	417
Cấu trúc tương thích với chiến lược	418

Cấu trúc thích hợp với công nghệ	419
Câu hỏi thảo luận	422
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	424
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Thảo luận gợi mở ý tưởng	
từ nhóm nhỏ doanh nghiệp gia đình	425
Chú thích	426

## **11. Thay đổi và đổi mới 434**

Bạn có phải là người đổi mới?	435
Đổi mới và thay đổi tại nơi làm việc	436
Những điều đang thay đổi: Sản phẩm và công nghệ mới	439
<i>Khám phá</i>	440
<i>Hợp tác</i>	445
<i>Tác nhân đổi mới</i>	450
Thay đổi con người và văn hóa	453
<i>Đào tạo và phát triển</i>	454
<i>Phát triển tổ chức (OD)</i>	454
Thực hiện sự thay đổi	459
<i>Nhu cầu thay đổi</i>	459
<i>Kháng cự với sự thay đổi</i>	459
<i>Phân tích nguồn tạo ra tác lực</i>	461
<i>Các chiến thuật tạo sự thay đổi</i>	463
Câu hỏi thảo luận	465
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	466
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gợi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	468
Chú thích	469

## **12. Quản trị nguồn nhân lực 479**

Đưa đúng người lên chuyến xe cùng bạn?	480
Vai trò chiến lược của quản trị nguồn nhân lực:	
<i>Thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức.</i>	482
<i>Cách tiếp cận chiến lược</i>	482
<i>Xây dựng vốn con người để thúc đẩy kết quả hoạt động</i>	484
Tác động của luật pháp liên bang Hoa Kỳ	
đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực	485
Sự thay đổi bản chất của nghề nghiệp	488
<i>Sự thay đổi trong các quy ước xã hội</i>	488
<i>Các đổi mới trong quản trị nguồn nhân lực</i>	491
Tìm đúng người	493
<i>Hoạch định nguồn nhân lực</i>	494
<i>Tuyển mộ</i>	495
<i>Tuyển dụng</i>	498
Quản trị tài năng	505
<i>Đào tạo và phát triển</i>	505
<i>Đánh giá thực hiện</i>	509
Duy trì lực lượng lao động hiệu quả	512
<i>Thù lao</i>	512
<i>Phúc lợi</i>	514
<i>Xác định đúng quy mô lao động cho tổ chức</i>	515



<i>Chấm dứt hợp đồng lao động</i>	515
Câu hỏi thảo luận	516
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	517
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	519
Chú thích	520

### **13. Đáp ứng thách thức từ sự đa dạng** **529**

Bạn có biết những thành kiến của bạn hay không?	530
Sự đa dạng tại nơi làm việc	532
<i>Sự đa dạng tại các công ty Hoa Kỳ</i>	533
<i>Sự đa dạng trên phạm vi toàn cầu</i>	536
Quản trị sự đa dạng	537
<i>Sự đa dạng và cảm giác được tiếp nhận</i>	537
<i>Sự đa dạng về quan điểm</i>	539
<i>Lợi ích của sự đa dạng tại nơi làm việc</i>	541
Các yếu tố tạo nên thành kiến cá nhân	542
<i>Định kiến, phân biệt, và nhận định rập khuôn tại nơi làm việc</i>	544
<i>Chủ nghĩa vị tộc</i>	547
Những yếu tố tác động đến sự phát triển nghề nghiệp của phụ nữ	549
<i>Hiệu ứng trần kính</i>	550
<i>Khuynh hướng tự nguyện rời bỏ công việc</i>	551
<i>Lợi thế của nữ giới</i>	552
Xây dựng năng lực văn hóa	553
Các chương trình và sáng kiến cho sự đa dạng	556
<i>Tăng cường hiệu lực của cấu trúc và chính sách của tổ chức</i>	556
<i>Mở rộng các nỗ lực tuyển mộ nhân viên</i>	557
<i>Thiết lập mối quan hệ cố vấn</i>	558
<i>Gia tăng nhận thức về những hành vi quấy rối tình dục</i>	559
<i>Sử dụng các đội đa văn hóa</i>	560
<i>Khuyến khích hoạt động của các nhóm đồng đẳng</i>	560
Câu hỏi thảo luận	561
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	562
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	565
Chú thích	566

## **PHẦN 5. LÃNH ĐẠO**

**575**

### **14. Động lực của hành vi trong tổ chức** **576**

Bạn có tự tin không?	577
Thấu hiểu bản thân và người khác	578
<i>Giá trị và những khó khăn của việc thấu hiểu bản thân</i>	578
<i>Thúc đẩy tự nhận thức về bản thân</i>	579
Thái độ	581
<i>Thái độ công việc định hướng kết quả cao</i>	582
<i>Xung đột giữa các thái độ</i>	584
Nhận thức	585
Sự quy kết	587
Tính cách cá nhân và hành vi	588

Các đặc tính tính cách	589
Sự trở dậy của những nhà quản trị hướng nội	592
Ảnh hưởng của tính cách đến thái độ và hành vi	593
Các phong cách giải quyết vấn đề và chỉ số phân loại tính cách của Myers-Briggs	596
Cảm xúc	598
Cảm xúc tích cực và tiêu cực	599
Năng lực cảm xúc	600
Sự biểu hiện của các cảm xúc	602
Quản trị bản thân	603
Những nguyên tắc tự quản trị cơ bản	603
Quy trình quản trị thời gian	604
Stress và quản trị stress	606
Những thách thức và đe dọa từ stress	607
Hành vi loại A và loại B	608
Các nguyên nhân gây ra stress	609
Những phản ứng có tính sáng tạo khi quản trị stress	610
Câu hỏi thảo luận	613
Ứng dụng kỹ năng của bạn: bài tập thực hành	614
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	619
Chú thích	620

## **15. Lãnh đạo 628**

Phong cách cá nhân của bạn là gì?	629
Bản chất của lãnh đạo	630
Lãnh đạo trong thời đại hiện nay	631
Mô hình lãnh đạo cấp độ 5	631
Lãnh đạo phục vụ	633
Lãnh đạo đáng tin cậy	634
Những khác biệt về giới tính trong lãnh đạo	636
Từ quản trị đến lãnh đạo	637
Những đặc trưng của lãnh đạo	639
Tiếp cận theo hành vi	640
Định hướng công việc đối lập với định hướng con người	640
Sơ đồ mạng lưới lãnh đạo	641
Các cách tiếp cận theo tình huống	642
Mô hình tình huống của lãnh đạo	643
Lý thuyết tình huống của Fiedler	646
Sự thay thế lãnh đạo của tình huống	649
Lãnh đạo lỗi cuốn và chuyển hóa về chất	651
Lãnh đạo lỗi cuốn	651
Lãnh đạo chuyển hóa về chất đối lập với lãnh đạo nghiệp vụ	653
Sự đi theo	654
Quyền lực và sự ảnh hưởng	658
Quyền lực vị trí	658
Quyền lực cá nhân	659
Các nguồn khác tạo nên quyền lực	660
Những chiến thuật tác động vào mối quan hệ cá nhân	661
Câu hỏi thảo luận	663

Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	664
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gợi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	665
Chú thích	666

## 16. Động viên 674

Bạn đang được gắn kết hay không được gắn kết?	675
Khái niệm động viên	676
<i>Các nhu cầu cá nhân và động viên</i>	677
<i>Nhà quản trị là tác nhân động viên</i>	680
Cách tiếp cận theo sự thỏa mãn trong động viên	680
<i>Hệ thống thang bậc nhu cầu</i>	680
<i>Lý thuyết ERG</i>	682
<i>Cách tiếp cận hai nhân tố trong động viên</i>	684
<i>Lý thuyết nhu cầu đạt được</i>	686
<i>Nhu cầu thành tựu, liên kết, và quyền lực</i>	687
Cách tiếp cận theo quá trình trong động viên	688
<i>Thuyết thiết lập mục tiêu</i>	688
<i>Thuyết công bằng</i>	691
<i>Thuyết kỳ vọng</i>	692
Cách tiếp cận củng cố trong động viên	694
<i>Củng cố trực tiếp</i>	694
<i>Lý thuyết học tập xã hội</i>	696
Thiết kế công việc để động viên	697
<i>Làm phong phú công việc</i>	697
<i>Mô hình các đặc trưng của công việc</i>	698
Các ý tưởng sáng tạo trong động viên	700
<i>Xây dựng một lực lượng lao động phát triển mạnh</i>	701
<i>Trao quyền cho nhân viên để đáp ứng các nhu cầu bậc cao</i>	703
<i>Làm cho công việc có ý nghĩa thông qua gắn kết</i>	704
Câu hỏi thảo luận	706
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	707
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gợi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	708
Chú thích	709

## 17. Truyền thông 716

Bạn đang xây dựng mạng lưới tương tác cá nhân?	717
Truyền thông là công việc của nhà quản trị	719
<i>Truyền thông là gì?</i>	720
<i>Mô hình truyền thông</i>	720
Truyền thông giữa con người	722
<i>Môi trường truyền thông mở</i>	724
<i>Các kênh truyền thông</i>	725
<i>Truyền thông thuyết phục và gây ảnh hưởng đến người khác</i>	728
<i>Truyền thông trung thực</i>	729
<i>Đặt câu hỏi</i>	731
<i>Lắng nghe</i>	733
<i>Truyền thông phi ngôn ngữ</i>	734
Truyền thông trong tổ chức	736
<i>Các kênh truyền thông chính thức</i>	736

<i>Các kênh truyền thông cá nhân</i>	741
Truyền thông tại nơi làm việc	745
<i>Truyền thông xã hội</i>	745
<i>Truyền thông khi khủng hoảng</i>	748
Câu hỏi thảo luận	749
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	750
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ thảo luận nhóm nhỏ	753
Chú thích	754

## **18. Làm việc theo đội** **761**

Bạn thích làm việc theo cách nào?	762
Giá trị của các đội	763
<i>Đội là gì?</i>	764
<i>Sự đóng góp của các đội</i>	765
<i>Các hình thức của đội</i>	766
<i>Các đội tự quản</i>	768
Những vấn đề nan giải của đội	769
Mô hình hiệu quả của đội	771
Các đội ảo	772
Các đặc trưng của đội	776
<i>Quy mô của đội</i>	777
<i>Sự đa dạng</i>	777
<i>Vai trò của các thành viên</i>	778
Các quy trình của đội	781
<i>Các giai đoạn phát triển của đội</i>	781
<i>Sự gắn kết của đội</i>	784
<i>Các chuẩn mực của đội</i>	785
Quản trị xung đột trong đội	786
<i>Các dạng xung đột</i>	786
<i>Cân bằng giữa xung đột và hợp tác</i>	787
<i>Nguyên nhân gây ra xung đột</i>	788
<i>Các phong cách xử lý xung đột</i>	789
<i>Đàm phán</i>	790
Câu hỏi thảo luận	791
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	792
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	793
Chú thích	794

## **PHẦN 6. KIỂM SOÁT** **803**

### **19. Chất lượng và thực hiện** **804**

Bạn có thái độ gì đối với quy định và kiểm soát của tổ chức?	805
Ý nghĩa của kiểm soát	806
Mô hình kiểm soát phản hồi	807
<i>Các bước trong kiểm soát phản hồi</i>	810
Kiểm soát ngân sách	814
<i>Ngân sách chi phí</i>	815
<i>Ngân sách doanh thu</i>	815

<i>Ngân sách tiền mặt</i>	816
<i>Ngân sách đầu tư</i>	816
<i>Hoạch định ngân sách từ số không</i>	816
Kiểm soát tài chính	817
<i>Các báo cáo tài chính</i>	818
<i>Phân tích tài chính: Giải thích ý nghĩa từ các con số</i>	819
<i>Các tỷ lệ thanh khoản</i>	820
Sự thay đổi triết lý kiểm soát	822
<i>Cách tiếp cận tập trung và phân quyền trong kiểm soát</i>	822
<i>Quản trị mở</i>	824
Quản trị chất lượng toàn diện	826
<i>Các kỹ thuật của TQM</i>	828
<i>Các yếu tố tạo sự thành công cho TQM</i>	831
Các khuynh hướng trong kiểm soát chất lượng và tài chính	833
<i>Hệ thống tiêu chuẩn chất lượng quốc tế</i>	833
<i>Quản lý công ty</i>	834
Câu hỏi thảo luận	835
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành	836
Ứng dụng kỹ năng của bạn: Gọi mở ý tưởng từ nhóm nhỏ	837
Chú thích	838

# Lời giới thiệu

Trước mắt bạn là quyển sách “Quản trị học – Kỷ nguyên mới của quản trị” được xuất bản lần thứ 11 của Giáo sư Richard Daft. Ông là một giáo sư có uy tín trong lĩnh vực quản trị, lãnh đạo và hành vi tổ chức. Ông là tác giả của nhiều cuốn sách đang được sử dụng rộng khắp trong các trường đại học của Mỹ như: Daft, R. L., (2014). **The Leadership Experience**, 6th ed. Cincinnati: Cengage; Daft, R. L., (2015, in press). **Management**, 11th ed. Cincinnati: Cengage; Daft, R. L. and Marcic, D. (2013). **Building Management Skills: An Action First Approach**, Cincinnati: Cengage. Daft R. L. (2013). **Organization Theory and Design**, 11th ed. Cincinnati: Cengage. Daft, R. L. & Noe, R. **Organizational Behavior** (2001) Chicago: Dryden Press...

Tác phẩm “Quản trị học – Kỷ nguyên mới của quản trị” đã được trường ĐHKTP.HCM chọn và biên dịch để phục vụ cho việc học tập và nghiên cứu của sinh viên trong các hệ đào tạo của trường. Cuốn sách này cũng phù hợp với các nhà quản trị, các nhà kinh doanh và tất cả bạn đọc đang quan tâm và đam mê với lĩnh vực quản trị, kinh doanh đầy sự cuốn hút và nhiều bất ổn như hiện nay.

“Quản trị học – Kỷ nguyên mới của quản trị” đề cập tới những kiến thức trong lĩnh vực quản trị – một lĩnh vực đang trải qua một cuộc cách mạng đòi hỏi các nhà quản trị phải làm nhiều điều hơn để giành được trái tim và trí óc của nhân viên, cũng như năng lực thể chất của họ, phải nhìn thấy được tầm quan trọng của sự thay đổi, thay vì coi sự ổn định là đương nhiên, và khơi dậy được tầm nhìn, giá trị văn hóa cho phép mọi người tạo ra sự hợp tác thực sự và có năng suất cao tại nơi làm việc.

“Quản trị học – Kỷ nguyên mới của quản trị” cung cấp cho bạn đọc những cách thức nhận diện những vấn đề quản trị mang tính toàn diện, hệ thống và tiên tiến. Quyển sách này giới thiệu, giải thích quy trình và sự thay đổi của tư duy về thế giới quản trị. Bằng cách trình bày tóm lược có phân tích các hành động của một số nhà quản trị thành công và thất bại trong cuốn sách, tài liệu này sẽ giúp bạn đọc học tập được những điều cơ bản và hữu ích của lý luận và thực tiễn quản trị.

“Quản trị học - Kỷ nguyên mới của quản trị” có thể chưa phải là một tập hợp những phương pháp thực hành tối ưu cho quản trị hiện tại, nhưng nó là một hệ thống tiếp tục tạo ra sự đổi mới trong quản trị, và mang đến một tầm nhìn có thể truyền cảm hứng mạnh mẽ và không thể thiếu trong kỷ nguyên mới của kinh doanh. Đó là một tầm nhìn của kinh doanh mang tính nhân văn, có trách nhiệm và có đạo đức hơn nhằm hướng đến sự phát triển vượt bậc và bền vững của con người, tổ chức trong môi trường toàn cầu và thay đổi mạnh mẽ.

“Quản trị học – Kỷ nguyên mới của quản trị” thực sự là chìa khóa cơ bản của lý thuyết quản trị. Quyển sách này không chỉ giúp sinh viên trong việc phát triển

kiến thức quản trị, mà còn giúp các nhà quản trị tăng cường năng lực và cách thức giải quyết vấn đề trong môi trường kinh doanh thay đổi theo xu hướng toàn cầu hóa.

Tôi hy vọng rằng đây thực sự là quyển sách dành cho những sinh viên đang theo đuổi ước mơ và cả những con người đang hành động tại các doanh nghiệp. Nó dành cho tất cả những ai dám thách thức và đổi mới để trở thành những con người tốt hơn của thế hệ tương lai. Những con người có khả năng tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp, cộng đồng và có thể làm việc trong một nền kinh tế toàn cầu, hợp nhất và bền vững.

Cám ơn tất cả các thành viên trong nhóm dịch thuật của Trường ĐHKHTP.HCM và các biên tập viên của nhà xuất bản Cengage Learning đã thể hiện tốt năng lực, sự nỗ lực và sự quyết tâm của mình khi thực hiện công việc biên dịch tài liệu này để chuyển tải chính xác được những nội dung và tư tưởng của Giáo sư Richard Daft và giúp cho sinh viên cũng như tất cả các bạn đọc khác có cơ hội tiếp cận được những thông tin hữu ích trong cuộc sống kinh doanh và quản trị hiện nay.

*TP. Hồ Chí Minh, ngày 30 tháng 11 năm 2015*

**GS.TS Nguyễn Đông Phong**

# Lời nói đầu

## Quản trị sáng tạo trong một thế giới đang thay đổi

Các nhà quản trị và tổ chức ngày nay đang phải đối mặt với những sự thay đổi lớn và sâu rộng về xã hội, công nghệ, và kinh tế. Bất cứ một nhà quản trị nào còn tin tưởng hoang đường vào sự ổn định đều phải từ bỏ sự tự mãn của mình khi nhìn thấy các thất bại lần lượt xảy ra trong những tổ chức tài chính lớn của Hoa Kỳ, sự phá sản của một số nhà sản xuất xe hơi hàng đầu, sự sụp đổ của thị trường địa ốc, các nền kinh tế của Châu Âu phải đối mặt với những khó khăn tài chính, và sự suy thoái kinh tế toàn cầu chưa biết khi nào chấm dứt. Các trường đào tạo kinh doanh cũng như các nhà quản trị và giới kinh doanh, hiện vẫn còn chật vật giải quyết những hậu quả từ các sự cố nêu trên, phải lưu ý đến những sự kiện đang thay đổi nhanh chóng, và phải đánh giá tác động của những sự thay đổi bất thường trong giai đoạn vừa qua đến hoạt động quản trị đơn vị trong tương lai. Quyển sách "*Kỷ nguyên mới của quản trị*" trong lần xuất bản này tập trung vào giải quyết các vấn đề liên quan trong môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng.

Tôi đã hiệu chỉnh quyển sách "*Kỷ nguyên mới của quản trị*" xuất bản lần thứ 11 với mục đích giúp cho các nhà quản trị hiện tại và tương lai tìm được các giải pháp giải quyết các vấn đề gây ra những vướng mắc cho các tổ chức ngày nay, bất kể đó là những thách thức hàng ngày hay vấn đề khủng hoảng. Thế giới mà những sinh viên ngày nay và là nhà quản trị tương lai phải làm việc đang trải qua những biến động to lớn. Các vụ bê bối về đạo đức, nhu cầu học tập các kỹ năng về quản trị khủng hoảng, kinh doanh điện tử, suy thoái kinh tế, tỷ lệ thất nghiệp tăng không kim chế được, sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ, toàn cầu hóa, đặt hàng toàn cầu, sự kiểm soát ngày càng tăng của chính phủ, truyền thông xã hội bùng nổ, quản trị chuỗi cung ứng toàn cầu, sự phân rã của thị trường chứng khoán phố Wall, và các thách thức khác đòi hỏi các nhà quản trị cần có những kỹ năng vượt ra khỏi những gì được giảng dạy trong các môn học về quản trị. Quản trị ngày nay đòi hỏi các năng lực và kỹ năng sâu rộng. Các nội dung trong quyển sách này cung cấp toàn diện cả những các kỹ năng quản trị truyền thống và các năng lực quản trị mới cần thiết để vận hành tổ chức trong một môi trường đầy bất ổn đặc trưng bởi sự suy thoái kinh tế, mâu thuẫn chính trị, và những sự thay đổi không lường trước.

Theo quan điểm truyền thống của quản trị, công việc của các nhà quản trị bao gồm việc kiểm soát và giám sát con người, ban hành các quy định và quy tắc, tìm kiếm sự ổn định và hiệu suất, thiết kế một cấu trúc quản trị từ trên xuống, và đạt được các mục tiêu kết quả để ra ở cấp thấp nhất. Tuy nhiên, để mở rộng cải tiến và đạt được năng suất cao, các nhà quản trị cần nắm bắt các kỹ năng khác, đặc biệt trong điều kiện kinh tế khó khăn hiện nay đã gây ra nhiều tổn hại cho người



lao động. Các nhà quản trị phải tìm ra những cách thức để thu phục cả trái tim và trí óc cũng như tận dụng được các năng lực thể chất của người lao động. Nơi làm việc mới ngày nay đòi hỏi các nhà quản trị phải tập trung vào việc xây dựng lòng tin, thúc đẩy sự tận tụy của người lao động, lãnh đạo sự thay đổi, khai thác tính sáng tạo và nhiệt tình của nhân viên, tìm kiếm những giá trị và niềm tin được chia sẻ bởi mọi người, chia sẻ thông tin, và phân quyền. Làm việc theo đội, cộng tác, tham gia, và học tập là những nguyên tắc cơ bản giúp các nhà quản trị và người lao động thực hiện diễn tập để ứng phó với các tình huống bất ngờ trong môi trường kinh doanh đầy bất ổn. Thay vì cố gắng kiểm soát người lao động, các nhà quản trị nên tập trung vào việc đào tạo để họ có thể thích nghi với công nghệ mới, sự thay đổi bất ngờ của môi trường, đạt được kết quả thực hiện cao, và làm tăng hiệu quả tổng thể của công ty.

Tầm nhìn của tôi khi tiến hành hiệu chỉnh quyển sách *“Kỷ nguyên mới của quản trị”* trong lần tái bản này chính là việc giới thiệu những tư tưởng quản trị hiện đại đang được quan tâm và có giá trị trong bối cảnh môi trường đầy bất ổn trong khi đó vẫn lưu giữ lại những tư tưởng quản trị truyền thống còn có hiệu lực tốt nhất. Để đạt được tầm nhìn này, tôi đã đưa ra những khái niệm quản trị và các kết quả nghiên cứu hiện đại, đồng thời cũng chỉ ra những ứng dụng của chúng trong các tổ chức. Các bản câu hỏi được giới thiệu ngay từ đầu chương tạo sự chú ý của sinh viên về các chủ đề, và giúp họ nhận dạng được những kỹ năng quản trị riêng của mình. Các bài kiểm tra tự đánh giá đối với nhà quản trị mới sẽ cho phép sinh viên có những thông tin phản hồi về những gì được kỳ vọng từ họ với tư cách là một nhà quản trị. Sau mỗi phần của chương, các khái niệm và thuật ngữ quan trọng cần được ghi nhớ sẽ được tóm tắt lại. Trong mỗi chương đều có ví dụ minh họa về “Năng lực xanh” để làm sáng tỏ các phương thức đáp ứng yêu cầu về trách nhiệm xã hội và môi trường của các tổ chức. Những suy nghĩ và các tư tưởng được trích dẫn trong từng chương – đến từ các nhà lãnh đạo các đơn vị kinh doanh, nhà văn, nhà triết học, và cả những người bình thường – sẽ giúp cho sinh viên mở rộng tư duy của mình trong các vấn đề quản trị đương đại. Việc kết hợp các tư tưởng học thuật truyền thống, các ý tưởng mới, và các ứng dụng trong thực tế giúp khơi dậy động lực, tạo nên sự thách thức, và khám phá trong mỗi sinh viên trong lĩnh vực quản trị đầy năng động. Các biên tập viên của Nhà xuất bản South-Western Cengage Learning và tôi đã làm việc cùng nhau để tạo nên một quyển sách tốt hơn so với bất kỳ quyển sách khác trong việc nắm bắt lấy những gì sôi động nhất của hoạt động quản trị.

Tôi đã hiệu chỉnh *“Kỷ nguyên mới của quản trị”* hướng đến việc tạo ra một quyển sách có chất lượng cao nhất cho sinh viên về hai phương diện: cung cấp những sự thay đổi trong lĩnh vực quản trị và tạo nên sự tự tin trong việc thông hiểu và làm chủ những kiến thức này. Giá trị của các nội dung trong từng phần được gia tăng nhờ vào sự liên kết giữa chúng, văn phong dễ hiểu, và có nhiều ví dụ mới; các tình huống minh họa và các bài tập ngắn làm cho những khái niệm trở nên sống động đối với sinh viên. Giá trị của các biểu đồ cũng được tăng lên thông qua nhiều minh họa mới, được hiệu chỉnh, và các hình ảnh được cập nhật mới để minh họa cho các khái niệm cụ thể trong quản trị. Các bức ảnh phù hợp được chọn làm cho các thể hiện trở nên sinh động và cung cấp một tầm nhìn về

bản chất của các ngữ cảnh quản trị, sự kiện, và con người. Những bức ảnh đi kèm với những lời chú thích sẽ lý giải cách thức nhìn nhận và cảm nhận về các khái niệm quản trị cốt lõi. Cả những đoạn văn và các hình ảnh trong quyển sách đều góp phần giúp cho sinh viên nắm bắt thế giới trừu tượng của quản trị.

## **Tập trung vào sự đổi mới: những điểm mới trong lần xuất bản thứ 11**

Sự tập trung có trọng điểm trong việc hiệu chỉnh trong lần xuất bản thứ 11 đã kết nối chặt chẽ giữa các khái niệm, lý thuyết quản trị với các sự kiện trong môi trường đầy bất ổn ngày nay bằng cách đưa các vấn đề trong đời thường mà các nhà quản trị thực phải đương đầu trong thực tế vào trong sách. Các vấn đề trong từng chương liên quan đến các sự kiện đang thay đổi nhanh chóng vào được đưa vào mục “Các chủ đề nóng”.

## **Các cơ hội học tập**

Quyển sách trong lần tái bản thứ 11 đã tích hợp nhiều đặc trưng sư phạm mang tính cải tiến nhằm giúp sinh viên thông hiểu năng lực quản trị của mình và học tập được những gì cần được quản trị trong các tổ chức ngày nay. Mỗi chương được bắt đầu với bản câu hỏi mở liên quan trực tiếp đến những chủ đề được đề cập đến trong chương đó để giúp cho sinh viên có thể nhận thấy cách thức mà họ đáp ứng với các tình huống và các thách thức thường xuất hiện trong đời sống thực của nhà quản trị. Bài kiểm tra tự đánh giá cho nhà quản trị mới trong từng chương cung cấp những cơ hội lớn hơn cho sinh viên thấu hiểu năng lực quản trị của bản thân mình. Các bản câu hỏi có những giải đáp, đây là điểm mới trong lần xuất bản này, giúp cho sinh viên làm sáng tỏ cách thức mà họ nên thực hiện trong thế giới thực của quản trị. Các bản tóm tắt những điều cần nhớ vào cuối mỗi phần trong từng chương cho phép sinh viên có một cái nhìn tức thì về các điểm và các khái niệm then chốt trong phần đó. Các câu hỏi cuối chương được hiệu chỉnh rất cẩn thận để khuyến khích tư duy phân tích cẩn trọng và ứng dụng các khái niệm được đề cập trong chương này; các bài tập gợi mở ý tưởng từ thảo luận nhóm nhỏ cho phép sinh viên có cơ hội ứng dụng các khái niệm đồng thời phát triển kỹ năng làm việc theo đội. Các vấn đề lưỡng nan (được đề cập vào cuối mỗi phần trong từng chương) và những tình huống cuối chương giúp cho sinh viên định hình kỹ năng chẩn đoán nguyên nhân khi giải quyết các vấn đề trong quản trị.

## **Nội dung từng chương**

Trong từng chương, rất nhiều chủ đề đã được đưa thêm vào hay mở rộng để giải quyết các vấn đề đương đại mà các nhà quản trị thường gặp. Các đoạn văn ở mỗi chương được gắn kết và làm sắc bén để tạo sự tập trung vào các chủ đề quan trọng trong quản trị ngày nay. Các thành phần cơ bản liên quan đến hoạt động điều hành và công nghệ thông tin, là những chủ đề được đề cập sâu trong những môn học khác, được trình bày trong phần phụ lục dành riêng cho những sinh viên quan tâm nhiều đến chúng.

**Chương 1** bao hàm một cuộc thảo luận về những sự kiện và các thay đổi có tác động lớn làm cho quản trị có tính sáng tạo trở nên thiết yếu cho sự thành công của tổ chức ngày nay và cả trong tương lai. Chương dẫn nhập này cũng đề cập đến sự chuyển đổi từ vị thế của người đóng góp cá nhân để sang vai trò của nhà quản trị mới và làm cho mọi việc được thực hiện thông qua những nỗ lực của người khác. Chương này cũng trình bày những năng lực và kỹ năng cần thiết để thực hiện quản trị tổ chức có hiệu quả, bao gồm các chủ đề như quản trị thời gian, duy trì mức độ kiểm soát phù hợp, xây dựng lòng tin, và sự đáng tin cậy.

**Chương 2** đề cập đến lịch sử phát triển của quản trị và tổ chức. Nó bao hàm sự thảo luận mở rộng về các khía cạnh tích cực và tiêu cực của hệ thống tổ chức quan liêu và các tranh luận mới nhất về việc sử dụng cách tiếp cận quản trị theo khoa học trong những năm gần đây. Chương này cũng khảo sát các công cụ quản trị đương đại trong giai đoạn đầy bất ổn. Phần cuối của chương sẽ xem xét cách thức quản trị nơi làm việc được thúc đẩy bởi công nghệ, bao gồm các phần mềm truyền thông xã hội, quản trị mối quan hệ khách hàng, và chuỗi cung ứng.

**Chương 3** cung cấp một góc nhìn mới nhất về các vấn đề hiện nay liên quan đến môi trường và văn hóa tổ chức, bao gồm những tranh luận về hệ sinh thái của tổ chức, tầm quan trọng ngày càng tăng của môi trường quốc tế, các xu hướng trong môi trường văn hóa-xã hội, sự tăng trưởng của các nhóm thiểu số, và sự bùng nổ những người tiêu dùng gắn kết cao với công nghệ. Chương này cũng đề cập đến những tranh luận mới về các khái niệm mang tầm chiến lược và mô tả cách thức mà các nhà quản trị sử dụng để định hình văn hóa tổ chức hướng về năng suất cao; điều này được xem là một phản ứng rất sáng tạo trước một môi trường đầy biến động.

**Chương 4** cung cấp một góc nhìn sâu rộng và mới nhất về bối cảnh quốc tế nhiều thay đổi, bao gồm cuộc cách mạng “Mùa xuân Ả Rập” và những quyền lực đang trỗi dậy như Trung Quốc, Ấn Độ, và Brasil, đồng thời cũng xem xét tầm quan trọng của những thay đổi này đối với các nhà quản trị trên thế giới. Chương này đề cập đến các tranh luận về tầm quan trọng của tư duy toàn cầu và một sự phân tích tóm lược về các phản ứng đối với quá trình toàn cầu hóa. Nó cũng giới thiệu khái niệm về tầng lớp thấp nhất trong mô hình kim tự tháp, sự phụ thuộc lẫn nhau về kinh tế, và những thách thức gần đây do những khó khăn về kinh tế tại các quốc gia Châu Âu.

**Chương 5** trình bày những tình huống kinh doanh liên quan đến các giá trị đạo đức tích hợp trong một tổ chức và xem xét vai trò của các nhà quản trị trong việc tạo ra một tổ chức có tính đạo đức. Chương này cũng đề cập đến những tranh luận gần đây về thực trạng quản trị có tính đạo đức ngày nay, những áp lực dẫn đến các hành vi phi đạo đức trong các tổ chức, và các tiêu chuẩn được sử dụng để giải quyết các lưỡng đề nan giải về đạo đức. Nó cũng xem xét vấn đề trách nhiệm xã hội, các thách thức mới trong việc quản trị chuỗi cung ứng toàn cầu, khái niệm về bộ ba tiêu chuẩn trong phát triển bền vững, và sơ đồ mối quan hệ với các đối tác hữu quan.

**Chương 6** được hiệu chỉnh và cập nhật một cách sâu rộng để tích hợp các tư duy hiện đại về khởi nghiệp và quản trị doanh nghiệp nhỏ. Chương này mô tả sự

tác động của của các doanh nghiệp khởi nghiệp tại Hoa Kỳ và quốc tế, khảo sát tình trạng hiện hữu của các doanh nghiệp nhỏ có chủ sở hữu là người thuộc cộng đồng thiểu số hay phụ nữ, và xem xét những đặc trưng cơ bản của nghiệp chủ. Nó cũng mô tả quá trình khởi nghiệp và quản trị sự tăng trưởng của doanh nghiệp, đề cập đến việc sử dụng các công cụ và kỹ thuật trong quản trị khởi nghiệp như truyền thông xã hội và khai thác tài nguyên đám đông, và hoạt động khởi sự các doanh nghiệp xã hội.

**Chương 7** giới thiệu về quy trình hoạch định và thiết lập mục tiêu, bao gồm việc sử dụng bản đồ chiến lược để liên kết các mục tiêu. Điểm mới của chương này chính là việc mô tả về bản chất xã hội của các mục tiêu và cách thức hoàn thành chúng. Chương này cũng phác họa các lợi ích và hạn chế của việc hoạch định và thiết lập mục tiêu, trình bày khái niệm quản trị bằng phương tiện (MBM), và cung cấp một góc nhìn chi tiết về hoạch định khủng hoảng cũng như cách thức hoạch định theo kịch bản. Phần cuối của chương mô tả các cách tiếp cận sáng tạo trong hoạch định như việc sử dụng các đội thu thập thông tin tình báo, sử dụng các bảng đo lường kết quả thực hiện để hoạch định trong môi trường thay đổi nhanh chóng.

**Chương 8** tiếp tục nhấn mạnh vào việc xây dựng và thực hiện chiến lược, đề cập đến các yếu tố cấu thành nên chiến lược và chiến lược cạnh tranh của Porter. Nó cũng bao gồm một phần mới giới thiệu việc nhận dạng khách hàng mục tiêu hiện đang được xem là một trong những thành phần then chốt của lợi thế cạnh tranh. Bên cạnh đó, chương này cũng đề cập đến chiến lược toàn cầu, ma trận BCG, chiến lược đa dạng hóa, xem xét cách thức lựa chọn hình thức đa dạng hóa có liên quan, không liên quan, hay sự hợp nhất theo chiều dọc với tính chất là một cách tiếp cận chiến lược trong môi trường đang thay đổi. Phần cuối của chương cung cấp những kiến thức có liên quan khi triển khai chiến lược.

**Chương 9** cung cấp một góc nhìn tổng quát về quá trình ra quyết định quản trị, bao gồm các mô hình ra quyết định, các kiểu ra quyết định dựa vào tổ chức cá nhân, và các tranh luận mới nhất về những lệch lạc xuất phát từ phán đoán cảm tính của nhà quản trị dẫn đến việc ra các quyết định kém. Phần cuối của chương đề cập đến việc ra quyết định có tính sáng tạo từ nhóm và bao hàm cả việc ra quyết định dựa trên thực chứng và sử dụng việc phân tích sau khi thực hiện hành động.

**Chương 10** thảo luận những nguyên tắc cơ bản của hoạt động tổ chức và mô tả chi tiết hai cấu trúc tổ chức truyền thống và hiện đại. Chương này bao gồm việc phân tích các điểm mạnh và yếu tương ứng với mỗi cách tiếp cận về cấu trúc tổ chức. Nó cũng giới thiệu các quan điểm mới về sự phối hợp các mối quan hệ, gia tăng sự cộng tác và phối hợp theo chiều ngang, và mô tả các yếu tố ngữ cảnh tác động đến sự định hình cấu trúc tổ chức như chiến lược và công nghệ.

**Chương 11** tập trung vào vai trò quan trọng của hoạt động quản trị sự thay đổi và đổi mới. Chương này giới thiệu cách tiếp cận đổi mới từ dưới lên và việc sử dụng các cuộc thi về đổi mới, cũng như thảo luận sâu rộng hơn mô hình liên kết theo chiều ngang trong quá trình phát triển sản phẩm mới. Nó cũng mô tả sự đổi mới đột phá và tiệm tiến, đổi mới mở, và khai thác tài nguyên từ đám đông.

Những thông tin liên quan đến sự thay đổi về sản phẩm và công nghệ, con người và văn hóa, và những kỹ thuật tiến hành thay đổi có hiệu quả cũng được đề cập trong phần này.

**Chương 12** được hiệu chỉnh lại toàn diện nhằm thể hiện sự chuyển dịch về vai trò quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh môi trường đầy bất ổn ngày nay. Chương này trình bày những tư tưởng hiện đại về tầm chiến lược của quản trị nguồn nhân lực trong quá trình xây dựng vốn con người, giới thiệu cách tiếp cận mới về thương hiệu của người sử dụng lao động, và bao gồm những nội dung mở rộng về những xu hướng thuê lao động bán thời gian và lịch làm việc linh hoạt. Một số phần mới được đưa vào liên quan đến vấn đề sử dụng các mạng truyền thông xã hội và các chương trình thực tập để tuyển mộ nhân viên, việc kiểm tra hồ sơ ứng viên trên mạng trực tuyến, và tóm tắt các kỹ thuật phỏng vấn. Các nội dung liên quan đến đào tạo và phát triển nhân viên được cập nhật, đồng thời giới thiệu thêm về hoạt động học tập xã hội.

**Chương 13** được hiệu chỉnh lại để thể hiện tốt nhất những tư tưởng hiện đại liên quan đến vấn đề đa dạng trong tổ chức. Chương này giới thiệu các tranh luận hiện đại về những thay đổi nhân khẩu học trong lực lượng lao động nội địa cũng như toàn cầu, và cách thức mà tổ chức đáp ứng trước những thay đổi này. Nó cũng bao gồm các nội dung mới về tầm quan trọng của các triển vọng đa dạng về lao động trong tổ chức, phần hiệu chỉnh về “hiệu ứng trần kiếng” và “hiệu ứng cây tre”, và bổ sung các lời khuyên trong việc phát triển các nhà quản trị nữ và người thuộc cộng đồng thiểu số.

**Chương 14** tiếp tục giới thiệu các yếu tố nền tảng cần nắm bắt để thông hiểu về hành vi cá nhân như tính cách, thái độ, nhận thức, và cảm xúc. Bên cạnh đó, chương này đưa một phần mới liên quan đến giá trị và những thách thức trong vấn đề tự nhận thức, các kỹ thuật để gia tăng năng lực tự nhận thức, tự quản trị, và quy trình quản trị thời gian. Phần đề cập đến quản trị stress được mở rộng bằng cách giới thiệu thêm về stress thách thức và stress đe dọa, và mô tả cách thức mà cá nhân và tổ chức sử dụng để giảm thiểu những tác hại của việc có quá nhiều stress.

**Chương 15** khảo sát các cách tiếp cận hiện đại về lãnh đạo như khái niệm năm cấp độ của lãnh đạo, lãnh đạo đích thực, và lãnh đạo là người phục vụ. Chương này cũng thảo luận về lãnh đạo lôi cuốn bẩm sinh, lãnh đạo chuyển hóa về chất, hành vi lãnh đạo hướng về nhiệm vụ tương phản với hướng về mối quan hệ, sự khác biệt về phong cách lãnh đạo xuất phát từ giới tính, tầm quan trọng của các nhà lãnh đạo trong việc khám phá và phát triển các điểm mạnh, và vai trò của người đi theo. Các nội dung liên quan đến quyền lực lãnh đạo được chỉnh sửa lại để giới thiệu thêm về quyền lực cứng và mềm.

**Chương 16** trình bày các lý thuyết cơ bản về động viên và được hợp nhất lại trong một phần mới để thảo luận về các cách tiếp cận tích cực và tiêu cực khi động viên người lao động. Chương này cũng bổ sung một phần mới để nói về việc xây dựng một lực lượng lao động phát triển mạnh và tầm quan trọng của việc tạo nên sự phát triển với tính cách là một nhân tố góp phần động viên người lao động một

cách cao nhất. Các phần có liên quan đến việc trao quyền và gắn kết người lao động cũng được hiệu chỉnh lại.

**Chương 17** khám phá những nền tảng tạo nên sự truyền thông tốt và đưa thêm các phần mới liên quan đến vấn đề đặt câu hỏi và truyền thông trung thực, hiệu chỉnh lại phần giới thiệu về cách thức tạo ra môi trường truyền thông mở, và trình bày sâu rộng sự tác động của truyền thông đến việc gây ảnh hưởng và thuyết phục. Một phần mới được đưa vào liên quan đến hoạt động sử dụng mạng xã hội để thúc đẩy truyền thông có hiệu quả với các đối tác hữu quan bên ngoài và trong phạm vi tổ chức.

**Chương 18** đưa ra một cách nhìn mới về sự đóng góp của đội đối với kết quả hoạt động của tổ chức. Nội dung của chương này cũng thừa nhận các đội làm việc đôi khi kém hiệu quả và khám phá những nguyên nhân gây ra điều này, chẳng hạn như việc thiếu niềm tin và tình trạng hưởng lợi mà không đóng góp hay hiện tượng “ăn theo” (free-rider). Chương này trình bày các hình thức của đội và khảo sát việc sử dụng có hiệu quả công nghệ thông tin trong các đội ảo. Nó cũng tiến hành thảo luận về cách thức tác động của các nhân tố như sự đa dạng của đội, vai trò của các thành viên, các chuẩn mực, và sự gắn kết của đội đến hiệu quả của đội. Một phần mới được đưa thêm vào liên quan đến vấn đề đàm phán và quản trị xung đột, bao gồm cả xung đột nhiệm vụ và xung đột quan hệ.

**Chương 19** cung cấp một cái nhìn tổng quan về kiểm soát tài chính và chất lượng, bao gồm mô hình kiểm soát phản hồi, 6-sigma, chứng nhận của tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn (ISO), và việc sử dụng bảng điểm cân bằng trong hoạt động kiểm soát. Chương này cũng giới thiệu thêm về vấn đề hoạch định ngân quỹ từ số không, thiết lập các đối tác về chất lượng, và quy trình đối chuẩn trong kiểm soát chất lượng. Bên cạnh đó nó cũng giải quyết các vấn đề đương đại như quản lý công ty và các quy định cũng như yêu cầu của chính phủ.

Ngoài những chủ đề được trình bày bên trên, các nội dung của quyển sách cũng tích hợp các thông tin từ các website, mạng truyền thông xã hội, và công nghệ mới vào các chủ đề khác nhau ở từng chương.

## Kết cấu

Thứ tự của các chương trong quyển sách này được sắp xếp dựa trên trình tự của các chức năng của quản trị: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát. Bốn chức năng này bao trùm trong cả các các nghiên cứu trong quản trị và đặc trưng công việc của nhà quản trị.

**Phần thứ nhất** giới thiệu tổng quan về thế giới quản trị, bao gồm bản chất của quản trị, các vấn đề có liên quan đến môi trường bất ổn ngày nay, sự tiến triển lịch sử của các tư tưởng quản trị, và đặc trưng của nơi làm việc định hướng theo công nghệ.

**Phần thứ hai** khảo sát môi trường của tổ chức và quản trị. Phần này giới thiệu những yếu tố vật chất của môi trường kinh doanh và văn hóa công ty, môi trường toàn cầu, đạo đức và trách nhiệm xã hội, môi trường khởi nghiệp, và hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ.

**Phần thứ ba** bao gồm ba chương có liên quan đến hoạch định, bao gồm thiết lập mục tiêu của tổ chức và hoạch định, xây dựng và triển khai chiến lược, và quy trình ra quyết định.

**Phần thứ tư** tập trung vào các quy trình tổ chức. Các chương trong phần này mô tả các khía cạnh của thiết kế cấu trúc, các phương án thiết kế thay thế lẫn nhau được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu chiến lược, thiết kế cấu trúc tổ chức nhằm thúc đẩy sự đổi mới và thay đổi, mô hình thiết kế và sử dụng nguồn nhân lực, và cách thức tiếp cận trong việc quản trị lực lượng lao động đa dạng có tầm quan trọng như thế nào đến chức năng tổ chức.

**Phần thứ năm** tập trung nghiên cứu các vấn đề thuộc về lãnh đạo. Phần này bắt đầu với chương nghiên cứu về hành vi cá nhân, bao gồm khả năng tự nhận thức và tự thấu hiểu bản thân. Kiến thức của chương này cung cấp những nền tảng cho việc thông hiểu về lãnh đạo, động viên nhân viên, truyền thông, và quản trị đội.

**Phần thứ sáu** mô tả chức năng kiểm soát trong quản trị, bao hàm các nguyên tắc cơ bản của quản trị chất lượng toàn diện (TQM), thiết kế hệ thống kiểm soát, và sự khác biệt giữa kiểm soát theo đẳng cấp và phân quyền.

## Các đặc trưng mang tính đổi mới

Mục đích cơ bản của quyển sách này là việc đưa ra những phương thức sử dụng tốt hơn tài liệu này với tính cách là một phương tiện chuyển tải các kiến thức quản trị đến người đọc. Xét cho đến cùng, quyển sách bao trùm những đặc trưng đầy đổi mới nhằm thu hút sự quan tâm của sinh viên và giúp họ suy ngẫm, tiếp thu, và thông hiểu trọn vẹn các khái niệm trong quản trị. Nhà xuất bản South-Western đã tập hợp các chuyên gia thành một đội để tạo nên các bức ảnh và phối hợp chúng, các tình huống bằng video, các hình ảnh minh họa, và các thực thể dữ liệu vật chất để hình thành một quyển sách quản trị tốt nhất đi kèm với những tài liệu hỗ trợ khi giới thiệu ra thị trường.

**Để mục và mục tiêu của chương.** Mỗi chương bắt đầu với một tuyên bố rõ ràng về mục tiêu học tập và nội dung của các đề mục. Kết cấu này cung cấp một sự tóm lược về những gì sẽ được trình bày và được sử dụng để định hướng việc học tập và kiểm tra sự thông hiểu của sinh viên cũng như giúp họ lưu ý những điểm quan trọng.

**Bảng câu hỏi mở.** Các câu hỏi tự kiểm tra này tạo sự chú ý tức thì của sinh viên bằng cách cho phép họ có cơ hội tham gia học tập chủ động thông qua việc trả lời các câu hỏi gắn liền quan đến các chủ đề của chương.

**Dành ra ít phút để trả lời câu hỏi.** Để thực hiện sự nhấn mạnh có tính chiến lược trong phạm vi từng chương, sinh viên được yêu cầu dành ra ít phút để hoàn thành bài kiểm tra tự đánh giá hay thực hiện các hoạt động sau khi học xong từng chương nhằm ôn tập những khái niệm đã được trình bày.

**Các bài kiểm tra tự đánh giá cho nhà quản trị mới.** Các bài kiểm tra tự đánh giá trong từng chương tạo cơ hội cho hoạt động tự đánh giá của sinh viên nhằm giúp họ có những trải nghiệm với các vấn đề quản trị theo cách riêng của mình.

Sách chuyển đổi từ một người đóng góp cá nhân sang vai trò của nhà quản trị mới sẽ tạo nên những cảm xúc mạnh mẽ, và những bài tự kiểm tra này (tất cả đều mới trong lần tái bản thứ 11) cung cấp sự hiểu biết sâu sắc về những gì được mong đợi và giúp cho sinh viên nắm bắt những cách thức thực hiện công việc trong vai trò của nhà quản trị mới.

**Năng lực xanh.** Một điểm mới trong lần tái bản này chính là các minh họa được đóng khung với tiêu đề “Năng lực xanh” trong từng chương nhằm làm sáng tỏ cách thức giải quyết đầy sáng tạo trước những vấn đề liên quan đến trách nhiệm phát triển bền vững và bảo vệ môi trường. Các ví dụ của các công ty được trình bày trong phần này bao gồm Tập đoàn Deutsche Post DHL, Nike, Acciona, BMW, Waste Management Inc, Bean and Body, PepsiCo, Fujitsu, The Honest Company, SAP, và Royal DSM.

**Các chú thích trên hình ảnh liên kết với khái niệm.** Một đặc trưng chủ yếu trong quyển sách này là việc sử dụng các hình ảnh đi kèm với những chú thích chi tiết trên hình vẽ. Mỗi chú thích trên hình vẽ, làm sáng tỏ và minh họa cho một hay một số khái niệm cụ thể trong các đoạn văn, giúp củng cố thêm sự thấu hiểu về các khái niệm. Mặc dù các hình ảnh thì rất đẹp khi thoáng nhìn, chúng cũng chuyển tải tính sinh động, tức thì, và tính cụ thể của các sự kiện về quản trị trong thế giới kinh doanh ngày nay.

**Các ví dụ đương đại.** Từng chương trong quyển sách bao hàm nhiều ví dụ được biên soạn gắn liền đến các vấn đề quản trị. Chúng tập trung vào những điểm thiết yếu trong từng chương và được xây dựng để minh họa cho việc áp dụng các khái niệm trong những công ty cụ thể. Các ví dụ được biên soạn thành từng đoạn văn – được thể hiện trong tiêu đề “Tình huống sáng tạo” – liên quan đến các tổ chức nổi tiếng tại Hoa Kỳ và trên thế giới như Apple, Four Seasons, Lenovo, Amazon, Nokia, CIA, và Semco, cũng như các công ty ít nổi tiếng hơn và cả những tổ chức phi lợi nhuận như Godrej & Boyce, Strand Brewing Company, Trader Joe’s, Hilcorp Energy, Johnson Storage, và IGN. Bản phát hành lần thứ 11 này đã đưa vào 47 tình huống sáng tạo mới và hiệu chỉnh 4 tình huống đã giới thiệu trước đây giúp cho sinh viên hòa mình vào môi trường thực của thế giới kinh doanh để họ có thể hiểu giá trị ứng dụng của các khái niệm quản trị.

**Phòng thảo luận của các nhà quản trị.** Phòng thảo luận của các nhà quản trị trong từng chương, giải quyết các chủ đề cụ thể trong lĩnh vực quản trị, đem lại nhiều lợi ích cho sinh viên. Những nội dung của phần này, phần lớn thì mới trong lần xuất bản thứ 11, mô tả những chủ đề đương đại hay các vấn đề có liên quan mật thiết với nội dung của chương, bao hàm những bản câu hỏi dùng để chẩn đoán các nguyên nhân gây ra vướng mắc, hay các ví dụ cụ thể về cách thức xử lý vấn đề của các nhà quản trị. Nội dung của nó góp phần làm tăng sự quan tâm của sinh viên trong những chủ đề quan trọng và tạo nên một góc nhìn bổ sung trước các vấn đề quản trị không được phổ biến trong các quyển sách khác về quản trị.

**Các tình huống bằng video.** Cuối mỗi chương sẽ có một tình huống bằng video để minh họa các khái niệm được trình bày trong chương đó. Tất cả 19 băng video thể hiện những thực tiễn quản trị “liên quan đến công việc” sẽ làm tăng các trải nghiệm trên lớp học thông qua việc tạo cơ hội cho sinh viên nghe những phát



biểu của các nhà lãnh đạo trong các tổ chức kinh doanh. Nhờ vào đó, sinh viên có thể nhận thức được cách thức áp dụng các lý thuyết quản trị mà họ đã học. Các công ty được đề cập trong những video này bao gồm Holden Outerware, Living Social Escapes, Camp Bow Wow, và Theo Chocolate. Mỗi tình huống từ băng video cho phép sinh viên khám phá những vấn đề được nêu ra trong đó, tổng hợp được tất cả các thực thể dữ liệu mà họ vừa xem. Cuối mỗi tình huống bằng video nhiều câu hỏi được đặt ra và chúng có thể được sử dụng cho các cuộc thảo luận tại lớp hay dùng làm bài tập về nhà. Các gợi ý trả lời được cung cấp trong tài liệu hướng dẫn giảng dạy dành cho giảng viên.

**Các minh họa.** Hàng loạt các minh họa được đưa thêm vào hay được hiệu chỉnh trong lần xuất bản này để làm tăng sự thông hiểu của sinh viên. Rất nhiều khía cạnh trong quản trị đưa vào minh họa dựa trên các kết quả nghiên cứu, và một số khái niệm mang tính trừu tượng và lý thuyết. Nhiều minh họa được sử dụng xuyên suốt trong quyển sách nhằm giúp sinh viên gia tăng khả năng nhận thức và thấu hiểu các khái niệm. Những minh họa này tích hợp các điểm nhấn quan trọng, chỉ ra mối quan hệ giữa các khái niệm, và thể hiện trực quan chúng. Việc sử dụng màu sắc trong các minh họa giúp gia tăng tính hình tượng hóa và sức hấp dẫn.

**Các điểm cần ghi nhớ.** Các điểm cần ghi nhớ được tóm tắt vào cuối mỗi phần trong từng chương nhằm nhấn mạnh đến các khái niệm quan trọng, các ý tưởng, và các thuật ngữ được trình bày trong từng đoạn văn. Phần này tạo nên sự dễ dàng cho sinh viên khi tóm lược lại các điểm nổi bật trong chương đó.

**Các thuật ngữ.** Học các từ vựng trong quản trị thì rất cần thiết để thấu hiểu các vấn đề đương đại của quản trị. Quá trình học tập này được hỗ trợ bằng ba cách. Thứ nhất, các thuật ngữ được in đậm và định nghĩa rõ ràng tại nơi chúng xuất hiện trong đoạn văn. Thứ hai, một định nghĩa văn tắt được trình bày riêng vào cuối mỗi phần trong mục “những điểm cần ghi nhớ” để thuận tiện cho việc theo dõi và tóm lược. Thứ ba, một bảng danh mục các thuật ngữ tóm lược tất cả các thuật ngữ và định nghĩa được trình bày vào phần cuối cùng của quyển sách.

**Các câu hỏi thảo luận.** Mỗi chương được kết thúc bằng các câu hỏi thảo luận nhằm giúp cho sinh viên kiểm tra lại mức độ thông hiểu các vấn đề cốt lõi, tư duy vượt qua khỏi ranh giới của các khái niệm, và xác định các lĩnh vực cần nghiên cứu sâu hơn.

**Bài tập áp dụng kỹ năng.** Các bài tập áp dụng các kỹ năng được trình bày ở cuối mỗi chương trong mục “Áp dụng các kỹ năng của bạn: Bài tập thực hành” và các bài tập cuối mỗi phần được thể hiện trong mục “Áp dụng kỹ năng của bạn: Các lưỡng đề nan giải về đạo đức” sẽ cung cấp những bài tập tự kiểm tra cho sinh viên, và tạo cơ hội cho họ trải nghiệm với những vấn đề quản trị theo cách riêng của mình. Các bài tập này được biên soạn theo dạng bảng câu hỏi, phân tích theo kịch bản, và các hoạt động thực hành. Các bài tập này gắn kết trong từng chương thông qua mục “Dành ra ít phút để trả lời câu hỏi” để lưu ý sinh viên hoàn thành các bài tập cuối mỗi chương và mỗi phần có liên quan đến nội dung được đề cập trong từng chương và từng phần.

**Bài tập gợi mở ý tưởng từ thảo luận nhóm nhỏ.** Các bài tập này được đưa vào cuối mỗi chương nhằm tạo cơ hội cho sinh viên phát triển các kỹ năng phân tích và làm việc theo đội. Hoàn thành các hoạt động theo nhóm nhỏ giúp cho sinh viên học cách thức sử dụng các nguồn lực được hỗ trợ bởi các thành viên trong nhóm, hợp nhất các thông tin, và cùng tạo ra các thành công từ sự nỗ lực của mọi người. Mục này tạo nên cơ hội học tập qua thực nghiệm để có sự thấu hiểu sâu hơn và áp dụng được các khái niệm trong từng chương.

**Tình huống phát triển tư duy phân tích cẩn trọng.** Các tình huống tóm tắt nhưng có đầy đủ thông tin sẽ được đưa ra vào cuối mỗi phần để tạo cơ hội thực hiện hoạt động thảo luận trên lớp và phát triển tư duy phân tích. Các tình huống này được xây dựng dựa trên các vấn đề và các lưỡng đề nan giải trong thực tế quản trị nhưng không cho phép sinh viên nhận dạng được các công ty và nhà quản trị. Tất cả những tình huống này đều được biên soạn mới trong lần tái bản thứ 11 giúp cho sinh viên định hình và phát triển các kỹ năng chẩn đoán khi giải quyết vấn đề.

**Các tình huống tổng hợp.** Các tình huống này được trình bày vào cuối mỗi phần. Sáu tình huống tổng hợp làm sáng tỏ cách thức xử lý các vấn đề thực tế liên quan đến hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm soát, và các chủ đề khác trong quản trị. Sáu tình huống tổng hợp này cũng giúp củng cố chủ đề “xanh” vì chúng đề cập đến các khía cạnh trong ngành năng lượng và khí đốt tự nhiên.

**Trang mạng cung cấp hướng dẫn cho giảng viên.** Các nguồn lực hỗ trợ cho giảng viên (Hướng dẫn giảng dạy, ngân hàng đề thi, và các slide trình chiếu bằng Powerpoint) được cung cấp trên website hướng dẫn cho giảng viên. Nó hỗ trợ cho giảng viên các công cụ thiết yếu để điều chỉnh bài giảng tương thích cho các đối tượng và đánh giá sự tiến bộ của sinh viên.

**Ngân hàng đề thi.** Ngân hàng đề thi bao gồm trên 3.000 câu hỏi trắc nghiệm, đúng/sai, điền từ vào chỗ trống, câu trả lời ngắn, và câu hỏi dạng tiểu luận. Mỗi câu hỏi được phân loại theo độ khó khác nhau với các đáp án và nguồn tham khảo.

**Các dạng đề thi.** Các dạng đề thi, sẵn có trên trang Web hướng dẫn cho giảng viên (Instructor's Companion Website), bao gồm tất cả các câu hỏi trong ngân hàng đề thi. Chương trình tạo đề thi là một phần mềm kiểm tra để sử dụng tương thích với hệ điều hành của Window hay Mac. Các giảng viên có thể thêm hay chỉnh sửa các câu hỏi, các hướng dẫn, các câu trả lời, và chọn các câu hỏi bằng cách xem bản thử nghiệm trên màn hình.

**Các slide bài giảng bằng Powerpoint.** Các slide này có sẵn trên website hướng dẫn cho giảng viên, chúng hỗ trợ cho giảng viên trong việc hiệu chỉnh tương thích các phương tiện truyền thông đa chiều trong lớp học. Trung bình có 27 slide cho mỗi chương, chúng tích hợp cả các số liệu và bảng biểu từ sách cũng như các tài liệu bên ngoài để bổ sung cho các khái niệm trong từng chương. Các tài liệu này được sắp xếp theo từng chương và có thể được hiệu chỉnh tùy theo mục tiêu sử dụng trên lớp học.

**Một bộ video về các tình huống thực tế.** Một bộ video liên quan đến các tình huống trong quản trị minh họa việc ứng dụng các lý thuyết quản trị trong thực tế.

Các video liên quan đến “thực tế công việc” trình bày cách áp dụng các khái niệm quản trị trong đời sống công việc tại những công ty quen thuộc có quy mô lớn và nhỏ, chúng giúp cho sinh viên có góc nhìn của người trong cuộc.

Để tiếp cận các tài liệu bổ sung liên quan đến môn học và các hướng dẫn học tập, người đọc xin vui lòng truy cập vào trang web [www.cengagebrain.com](http://www.cengagebrain.com). Tại trang chủ này, bạn tìm ký hiệu ISBN của tài liệu (nằm ở trang sau cùng của quyển sách), sử dụng hộp tìm kiếm ở đầu trang web. Bằng cách này bạn sẽ đi đến trang giới thiệu về sản phẩm, tại đây các nguồn tài liệu hướng dẫn và bổ sung miễn phí sẽ được tìm thấy. Sinh viên có thể mua quyển tiếp cận và sử dụng những tài liệu này với một mức phí cộng thêm; Bạn hãy liên hệ với người đại diện bán hàng của Cengage để có thêm những thông tin cần thiết.

**Trang mạng cung cấp tài liệu học tập quản trị trực tuyến (Management CourseMate)** Trang mạng cung cấp tài liệu học tập quản trị trực tuyến - đầy tính lôi cuốn, dễ truy cập, và có mức phí chấp nhận được - giới thiệu một phương thức năng động để đưa các khái niệm lý thuyết vào đời sống thực tế bằng việc học tập tương tác, trang bị các công cụ để nghiên cứu và chuẩn bị cho các kỳ thi, sẽ hỗ trợ cho những nội dung của môn học trong bản in của quyển sách này. Việc học tập theo phương pháp trực quan kết hợp với các thẻ ghi chú, và tham gia giải các câu đố ở dạng ô chữ, các cuộc thi trên nền tảng truyền thông bằng video, các bài kiểm tra chuẩn bị cho các kỳ thi, và nhiều nguồn tài nguyên phục vụ cho học tập đều có trên trang mạng học tập quản trị này. Một bộ sách điện tử trọn vẹn cho phép bạn lựa chọn việc trải nghiệm học tập trực tuyến hoàn toàn. Trang mạng cung cấp tài liệu học tập trực tuyến này đem đến nhiều thú hơn cho bạn so với những gì được cung cấp bởi bản in của quyển sách này.

**Sử dụng hệ thống CengageNow.** Hệ thống quản trị môn học trực tuyến có tính trực tiếp cao cho phép bạn kiểm soát tốt hơn với một lượng thời gian ít hơn và tạo nên các kết quả học tập cao hơn. CengageNow ứng dụng cho quyển sách *Kỷ nguyên mới trong quản trị*, xuất bản lần thứ 11, bao gồm các tài liệu giảng dạy và học tập được sắp xếp thành các bài giảng, các bài tiểu luận có tính sáng tạo, các bài kiểm tra, hệ thống theo dõi mức độ tiến bộ và kết quả học tập của sinh viên. Các bài tiểu luận mang tính linh hoạt, hệ thống cho điểm tự động, và các bài kiểm tra phân theo độ khó sẽ cho phép bạn kiểm soát quá trình học tập mà vẫn tiết kiệm được thời gian quý báu của mình. Công cụ chẩn đoán kết quả học tập cá nhân làm gia tăng năng lực của sinh viên trong việc thông thạo và làm chủ các khái niệm, chuẩn bị tốt cho các kỳ thi, và trở nên gắn kết hơn với các thành viên trong lớp học.

**Sử dụng hệ thống Aplia.** Giải pháp học tập trực tuyến lý tưởng này sẽ giúp bạn tạo sự gắn kết trong việc chuẩn bị và đào tạo cho sinh viên của mình. Hệ thống giải pháp quản trị Aplia đảm bảo sinh viên duy trì vị trí dẫn đầu trong lớp vào việc thực hiện các bài tập về nhà theo định kỳ và thường xuyên, và việc đánh giá điểm tự động một cách chi tiết cho phép có thông tin phản hồi ngay về kết quả của từng câu hỏi. Các nội dung và công cụ giảng dạy tương tác sẽ làm gia tăng sự chú ý và thông hiểu của sinh viên. Các bài tập về nhà trên hệ thống Aplia tương thích với ngôn ngữ, văn phong, và cấu trúc của quyển sách *Kỷ nguyên mới của quản trị* xuất

bản lần thứ 11, chính điều đó sẽ giúp cho sinh viên của bạn ứng dụng trực tiếp những gì đã học trên lớp khi giải những bài tập về nhà này.

## LỜI CẢM ƠN

Tôi đã có những trải nghiệm vô cùng phấn khởi khi được làm việc với những chuyên gia đầy tận tâm tại Nhà xuất bản South-Western, tất cả họ đã cam kết theo đuổi tầm nhìn tạo ra một quyển sách quản trị học tốt hơn những gì đã xuất bản trước đây. Tôi bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Scott Person, giám đốc bộ phận biên tập, là người có sự quan tâm sâu sắc, những ý tưởng sáng tạo, và những hỗ trợ quan trọng để làm cho quyển sách này trở nên sinh động. Jennifer King, biên tập viên phụ trách quản lý phát triển, đã có những sự khích lệ, sự điều phối dự án tuyệt vời, và các ý tưởng xuất sắc để giúp cho toàn đội đáp ứng những yêu cầu về chuyên môn và thời hạn hoàn thành. Scott Dillon và Emily Nesheim, giám đốc chịu trách nhiệm về nội dung, đã quản lý thành thạo giai đoạn sản xuất và luôn đảm bảo mọi thành viên tham gia quy trình này trung thành với những chuẩn mực chất lượng cao. Stacy Jenkins Shirley, giám đốc mỹ thuật, đã đóng góp những kỹ năng đồ họa của cô để tạo ra những thiết kế mang tính sống động. Tamara Grega, trợ lý biên tập, và Robin LeFevre, giám đốc tiếp thị thương hiệu, đã có những nỗ lực để giữ cho dự án đi đúng hướng. Tôi muốn nói lời cảm ơn đặc biệt đến Joe Devine về những nỗ lực tuyệt vời của anh ấy trong việc trình bày và theo đuổi cam kết thực hiện một quyển sách có chất lượng cao và đầy hấp dẫn. Bên cạnh đó, công ty BJ Parker tại Hoa kỳ đã đóng góp rất lớn trong việc hình thành những tình huống tổng hợp có tính nghiên cứu cao và vững chắc. Tôi cũng gửi lời cảm ơn chân thành đến các nhà biên tập truyền thông Rob Ellington và Sally Nieman, nhà hoạch định sản xuất Ron Montgomery, và chuyên gia đàm phán mua bản quyền sử dụng Amber Hosea.

Tại Vanderbilt, tôi muốn nói lên lời đánh giá rất cao về người trợ lý của tôi: Barbara Haselton. Barbara đã có những hỗ trợ và giúp đỡ tuyệt vời khi thực hiện hàng loạt các công việc đa dạng có liên quan để tôi tập trung thời gian vào việc viết quyển sách này. Tôi cũng muốn nói lên lời cảm ơn với những sự đóng góp quý báu về tri thức từ những đồng nghiệp của tôi: Bruce Barry, Rich Oliver, David Owens, Ty Park, Ranga Ramanujam, Bart Victor, và Tim Vogus. Tôi cũng gửi lời cảm ơn đến Deans Jim Bradford và Ray Friedman, là những người đã hỗ trợ tôi trong dự án này và luôn duy trì một không khí học thuật tích cực tại trường học. Một nhóm khác đã có đóng góp quan trọng trong dự án viết quyển sách này chính là những chuyên gia quản trị, những người đã đưa ra những lời khuyên, đọc và viết nhận xét, trả lời các câu hỏi phỏng vấn, đề xuất các thay đổi, thực hiện các bài quảng cáo, và làm sáng tỏ các vấn đề. Tôi cũng muốn nói lời cảm ơn đến những đồng nghiệp đã có những thông tin phản hồi và các đề xuất quý báu cho quyển sách trong lần xuất bản thứ 11 này:

Andy Bertsch, *Đại học Minot State*

Kathy Hastings, *Đại học Greenville Technical*

Frank Bosco, *Đại học Marshall*

Donna LaGanga, *Đại học cộng đồng Tunxis*  
 Peggy Cerrito, *Đại học Augsburg*  
 Joan McBee, *Đại học Southern Oregon*  
 Camille Chapman, *Đại học kỹ thuật Greenville*  
 Barbara Stasek, *Đại học cộng đồng Pasco Hernando*  
 V. J. Daviero, *Đại học cộng đồng Pasco Hernando*  
 Kevin Wayne, *Đại học Rivier*  
 Alexandra Giesler, *Đại học Augsburg*

Tôi cũng muốn tiếp tục nói lên lời cảm ơn với những người đọc và nhận xét  
 bản thảo, là những người đã có những đóng góp thông qua các nhận xét, đề xuất,  
 và phản hồi thông tin với các tài liệu đã xuất bản trước đây:

David C. Adams, *Đại học Manhattanville*  
 David Alexander, *Đại học Christian Brothers*  
 Erin M. Alexander, *Đại học Houston—Clear Lake*  
 David Arseneau, *Đại học Eastern Illinois*  
 Reginald L Audibert, *Đại học tiểu bang California—Long Beach*  
 Hal Babson, *Đại học cộng đồng Columbus State*  
 Reuel Barksdale, *Đại học cộng đồng Columbus State*  
 Gloria Bemben, *Đại học cộng đồng Finger Lakes*  
 Pat Bernson, *Đại học Morris*  
 Art Bethke, *Đại học Northeast Louisiana*  
 Burrell A. Brown, *Đại học California of Pennsylvania*  
 Paula Buchanan, *Đại học Jacksonville State*  
 Deb Buerkley, *Đại học Southwest Minnesota State*  
 Thomas Butte, *Đại học Humboldt State*  
 Peter Bycio, *Đại học Xavier University, Ohio*  
 Diane Caggiano, *Đại học Fitchburg State*  
 Douglas E. Cathon, *Đại học St. Augustine*  
 Peggy Cerrito, *Đại học Augsburg*  
 Bruce Charnov, *Đại học Hofstra*  
 Jim Ciminskie, *Đại học cộng đồng Bay de Noc*  
 Gloria Cockerell, *Đại học Collin*  
 Dan Connaughton, *Đại học Florida*  
 Bruce Conwers, *Đại học Kaskaskia*  
 Jack Cox, *Đại học Amberton*  
 Andy Bertsch, *Đại học Minot State*  
 Frank Bosco, *Đại học Marshall*

Peggy Cerrito, *Đại học Augsburg*  
 Camille Chapman, *Đại học Greenville Technical*  
 V. J. Daviero, *Đại học cộng đồng Pasco Hernando*  
 Alexandra Giesler, *Đại học Augsburg*  
 Kathy Hastings, *Đại học Greenville Technical*  
 Donna LaGanga, *Đại học cộng đồng Tunxis Community*  
 Joan McBee, *Đại học Southern Oregon*  
 Barbara Stasek, *Đại học cộng đồng Pasco Hernando*  
 Kevin Wayne, *Đại học Rivier*  
 Byron L. David, *Đại học Thành phố New York*  
 H. Kristl Davison, *Đại học Mississippi*  
 Richard De Luca, *Đại học William Paterson*  
 Robert DeDominic, *Đại học kỹ thuật Montana*  
 Mark DeHainaut, *Đại học California of Pennsylvania*  
 Joe J. Eassa, Jr., *Đại học Palm Beach Atlantic*  
 John C. Edwards, *Đại học East Carolina*  
 Mary Ann Edwards, *Đại học Mount St. Joseph*  
 Paul Ewell, *Đại học Bridgewater*  
 Mary M. Fanning, *Đại học Notre Dame of Maryland*  
 Janice M. Feldbauer, *Đại học cộng đồng Austin*  
 Merideth Ferguson, *Đại học Baylor*  
 Daryl Fortin, *Đại học Upper Iowa*  
 Karen Fritz, *Đại học Bridgewater*  
 Michael P. Gagnon, *Đại học kỹ thuật cộng đồng New Hampshire*  
 Richard H. Gayor, *Đại học Antelope Valley*  
 Dan Geeding, *Đại học Xavier University, Ohio*  
 James Genseal, *Đại học Joliet*  
 Peter Gibson, *Đại học Becker*  
 Yezdi H. Godiwalla, *Đại học Wisconsin—Whitewater*  
 Carol R. Graham, *Đại học Western Kentucky*  
 Gary Greene, *Đại học cộng đồng Manatee*  
 James Halloran, *Đại học Wesleyan*  
 Ken Harris, *Đại học Indiana Southeast*  
 Paul Hayes, *Đại học cộng đồng Coastal Carolina*  
 Dennis Heaton, *Đại học Quản trị Maharishi, Iowa*  
 Stephen R. Hiatt, *Đại học Catawba*  
 Jeffrey D. Hines, *Đại học Davenport*

Bob Hoerber, *Đại học Westminster*  
 Betty Hoge, *Đại học Bridgewater*  
 James N. Holly, *Đại học Wisconsin-Green Bay*  
 Genelle Jacobson, *Đại học Ridgewater*  
 Jody Jones, *Đại học Oklahoma Christian*  
 C. Joy Jones, *Đại học Ohio Valley*  
 Kathleen Jones, *Đại học North Dakota*  
 Sheryl Kae, *Đại học Lynchburg*  
 Jordan J. Kaplan, *Đại học Long Island*  
 J. Michael Keenan, *Đại học Western Michigan*  
 Jerry Kinard, *Đại học Western Carolina*  
 Renee Nelms King, *Đại học Eastern Illinois*  
 Gloria Komer, *Đại học Stark State*  
 Paula C. Kougl, *Đại học Western Oregon*  
 Cynthia Krom, *Đại học Mount St. Mary*  
 Sal Kukalis, *Đại học California State-Long Beach*  
 Mukta Kulkarni, *Đại học Texas-San Antonio*  
 William B. Lamb, *Đại học Millsaps*  
 Ruth D. Lapsley, *Đại học Lewis-Clark State*  
 Robert E. Ledman, *Đại học Morehouse*  
 George Lehman, *Đại học Bluffton*  
 Joyce LeMay, *Đại học Bethel*  
 Cynthia Lengnick-Hall, *Đại học Texas-San Antonio*  
 Janet C. Luke, *Đại học Georgia Baptist*  
 Jenna Lundburg, *Đại học Ithaca*  
 Walter J. MacMillan, *Đại học Oral Roberts*  
 Iraj Mahdavi, *Đại học National*  
 Myrna P. Mandell, *Đại học California State, Northridge*  
 Daniel B. Marin, *Đại học Louisiana State*  
 Michael Market, *Đại học Jacksonville State*  
 Wade McCutcheon, *Đại học East Texas Baptist*  
 James C. McElroy, *Đại học Iowa State*  
 Tom D. McFarland, *Đại học Tusculum*  
 Dennis W. Meyers, *Đại học Kỹ thuật Texas State*  
 Alan N. Miller, *Đại học Nevada-Las Vegas*  
 Irene A. Miller, *Đại học Southern Illinois*  
 Tom Miller, *Đại học Concordia*

W J Mitchell, *Đại học cộng đồng Bladen*  
 James L. Moseley, *Đại học Wayne State*  
 Micah Mukabi, *Đại học Essex County*  
 David W. Murphy, *Đại học cộng đồng Madisonville*  
 Nora Nurre, *Đại học Upper Iowa*  
 Ross O'Brien, *Đại học Dallas Baptist*  
 Tomas J. Ogazon, *Đại học St. Thomas*  
 Allen Oghenejbo, *Đại học Mills*  
 John Okpara, *Đại học Bloomsburg*  
 Linda Overstreet, *Đại học cộng đồng Hillsborough*  
 Ken Peterson, *Đại học Metropolitan State*  
 Lori A. Peterson, *Đại học Augsburg*  
 Clifton D. Petty, *Đại học Drury*  
 James I. Phillips, *Đại học Northeastern State*  
 Michael Provitera, *Đại học Barry*  
 Linda Putchinski, *Đại học Central Florida*  
 Abe Qastin, *Đại học Lakeland*  
 Kenneth Radig, *Đại học Medaille*  
 Gerald D. Ramsey, *Đại học Indiana Southeast*  
 Holly Caldwell Ratwani, *Đại học Bridgewater*  
 Barbara Redmond, *Đại học Briar Cliff*  
 William Reisel, *Đại học St. John-New York*  
 Terry L. Riddle, *Đại học cộng đồng Central Virginia*  
 Walter F. Rohrs, *Đại học Wagner*  
 Meir Russ, *Đại học Wisconsin-Green Bay*  
 Marcy Satterwhite, *Đại học Lake Land*  
 Don Schreiber, *Đại học Baylor*  
 Kilmon Shin, *Đại học Ferris State*  
 Daniel G. Spencer, *Đại học Kansas*  
 Gary Spokes, *Đại học Pace*  
 M. Sprencz, *Đại học David N. Meyers*  
 Shanthi Srinivas, *Đại học bách khoa California State, Pomona*  
 Jeffrey Stauffer, *Đại học Ventura*  
 William A. Stower, *Đại học Seton Hall*  
 Mary Studer, *Đại học Southwestern Michigan*  
 James Swenson, *Đại học Moorhead State, Minnesota*  
 Thomas Sy, *Đại học California State-Long Beach*



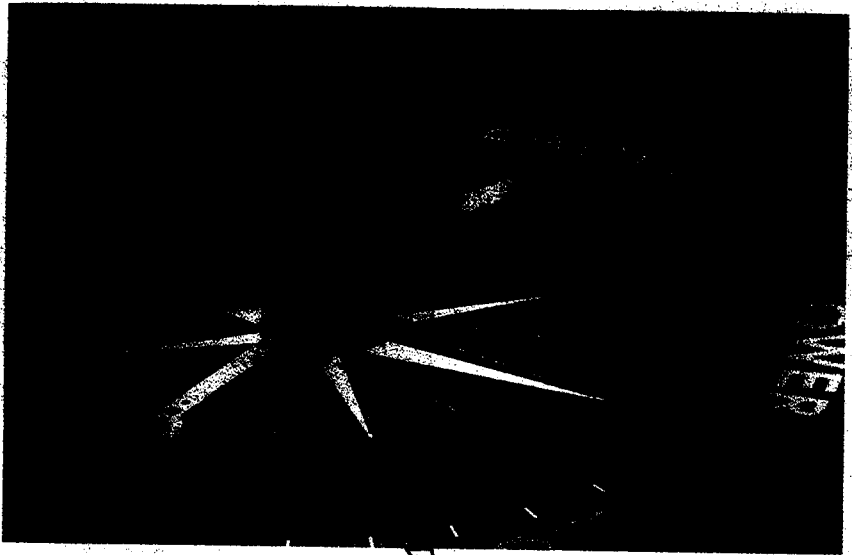
Irwin Talbot, *Đại học St. Peter*  
 Andrew Timothy, *Đại học Lourdes*  
 Frank G. Titlow, *Đại học St. Petersburg*  
 John Todd, *Đại học Arkansas*  
 Kevin A. Van Dewark, *Đại học Humphreys*  
 Linn Van Dyne, *Đại học Michigan State*  
 Philip Varca, *Đại học Wyoming*  
 Dennis L. Varin, *Đại học Southern Oregon*  
 Gina Vega, *Đại học Merrimack*  
 George S. Vozikis, *Đại học Tulsa*  
 Noemy Wachtel, *Đại học Kean*  
 Peter Wachtel, *Đại học Kean*  
 Bruce C. Walker, *Đại học Northeast Louisiana*  
 Mark Weber, *Đại học Minnesota*  
 Emilia S. Westney, *Đại học kỹ thuật Texas*  
 Stan Williamson, *Đại học Northeast Louisiana*  
 Alla L. Wilson, *Đại học Wisconsin-Green Bay*  
 Ignatius Yacomb, *Đại học Loma Linda*  
 Imad Jim Zbib, *Đại học Ramapo, New Jersey*  
 Vic Zimmerman, *Đại học cộng đồng Pima*

Tôi muốn nói lên lời cảm ơn trân trọng đến người trợ lý biên tập đã cộng tác lâu dài với tôi, Pat Lane. Tôi không hề nghĩ rằng mình có thể thực hiện bản hiệu chỉnh sâu rộng như thế này chỉ dựa vào sức của riêng mình. Pat đã thực hiện một sự hỗ trợ tuyệt vời xuyên suốt các giai đoạn trong quá trình tôi viết quyển sách *Kỷ nguyên mới của quản trị*. Cô ấy đã phác thảo các dữ liệu cần thiết cho một danh mục đa dạng các chủ đề, các tình huống, các mục minh họa được đề cập đến trong từng chương, tìm kiếm các chủ đề từ các kết quả nghiên cứu khi nguồn tra cứu các dữ liệu này bị hạn chế, và thực hiện thành thạo công việc sửa chữa bản thảo và bản in thử. Sự tận tụy với công việc của cô đảm bảo cho chúng tôi hoàn thành mơ ước về việc tạo ra một sản phẩm tuyệt hảo. Bên cạnh đó, tôi muốn nói lời cảm ơn đến Mary Hillebrand Emmons, người đã thực hiện bổ sung những kết quả nghiên cứu và hiệu chỉnh quyển sách này trong lần xuất bản thứ 11. Tôi không thể nào hoàn thành việc hiệu đính nếu không có sự hỗ trợ lớn lao của Mary. Tôi cũng trân trọng cảm ơn DeeGee Lester, người đã cung cấp các tài liệu cần thiết để biên soạn đề mục “*Năng lực xanh*” ở từng chương trong lần tái bản này. DeeGee đã góp phần thực hiện giấc mơ của tôi bằng cách cung cấp các thông tin chính xác và hữu ích, từ đó giúp tôi có thể chuyển tải đến sinh viên những gì mà các nhà quản trị trong các công ty có tầm nhìn xa đang thực hiện để góp phần vào sự phát triển bền vững.

Cuối cùng, tôi muốn nói lời cảm ơn về tình yêu và sự hỗ trợ của vợ tôi, Dorothy Marcicp. Dorothy đã tích cực ủng hộ tôi trong suốt thời gian tôi viết quyển sách này cũng như chia sẻ và cảm thông với tôi trong quá trình chung sống với nhau. Tôi cũng muốn nói lời cảm ơn về tình yêu và sự ủng hộ của 5 người con gái của tôi – Danielle, Amy, Roxanne, Solange, và Elizabeth – là những người đã làm cho cuộc sống của tôi trở nên có ý nghĩa trong những khoảng thời gian quý báu sống bên nhau. Tôi cảm ơn B.J. Kaitlyn, B.J. Kaci, và Matthew về những sự nồng ấm và nụ cười trên môi đã làm ấm lòng tôi trong khoảng thời gian cùng nhau tham quan những địa điểm đầy thú vị.

**Richard L. Daft**

*Nashville, Tennessee*



# PHẦN 1

**TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ!**

## CHƯƠNG 1

# Quản trị trong thời kỳ bất ổn

### ĐỀ CƯƠNG CỦA CHƯƠNG

- Bạn đã sẵn sàng để trở thành nhà quản trị?
- Tại sao quản trị đổi mới là một vấn đề quan trọng
- Định nghĩa về quản trị
- Các chức năng của quản trị
- Thực hiện hoạt động của tổ chức
- Phân loại nhà quản trị
- Những đặc trưng của nhà quản trị
- Quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và tổ chức phi lợi nhuận
- Năng lực quản trị hiện đại

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Mô tả được bốn chức năng của quản trị và loại hoạt động quản trị tương ứng với từng chức năng.
- Giải thích được sự khác biệt giữa hiệu quả và hiệu suất và tầm quan trọng của kết quả của tổ chức.
- Mô tả được kỹ năng nhận thức, quan hệ con người, và kỹ năng chuyên môn và sự thích ứng của những kỹ năng trên với nhà quản trị.
- Mô tả các loại nhà quản trị theo chiều dọc và chiều ngang.
- Xác định được 10 vai trò của nhà quản trị.
- Đánh giá được vai trò của nhà quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và tổ chức phi lợi nhuận.
- Thông hiểu được những thách thức cá nhân mà một người gặp phải khi trở thành nhà quản trị.
- Tranh luận về các năng lực cải tiến cần thiết để trở thành một nhà quản trị thành công trong môi trường ngày nay.



## BẠN ĐÃ CHUẨN BỊ ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT NHÀ QUẢN TRỊ?!

Chào mừng bạn đến với thế giới quản trị. Bạn đã chuẩn bị cho điều này chưa? Bảng câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn nhận thấy được những thứ tự ưu tiên của bạn có thích ứng với nhu cầu đặt ra cho các nhà quản trị ngày nay.

**Hướng dẫn:** Đánh giá mỗi phát biểu dưới đây dựa vào những gì bạn nghĩ là sự nhấn mạnh thích hợp cho từng nhiệm vụ dẫn đến sự thành công của bạn với vai trò là một nhà quản trị mới được đề bạt của một bộ phận. Công việc của bạn là chọn ra 4 nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu để được phân vào nhóm “ưu tiên cao” và những nhiệm vụ khác được phân vào nhóm “ưu tiên thấp”.

1. Sử dụng từ 10% thời gian trở lên cho việc chăm sóc và bồi dưỡng người khác.
2. Đảm bảo rằng mọi người phải hiểu rằng bạn đang kiểm soát bộ phận mà mình phụ trách.
3. Sử dụng cơ hội từ những buổi ăn trưa để gặp gỡ và xây dựng hệ thống mạng lưới bằng các mối quan hệ không đồng cấp ở các bộ phận khác.
4. Trên mọi phương tiện mà bạn tin rằng nó sẽ cải thiện kết quả thực hiện công việc của bộ phận mà mình phụ trách.
5. Sử dụng nhiều thời gian trong phạm vi có thể để trò chuyện và lắng nghe cấp dưới.
6. Đảm bảo rằng các công việc sẽ hoàn thành đúng thời gian.
7. Gặp mặt cấp trên để thảo luận về những kỳ vọng với ông hay bà ấy với bạn và bộ phận của bạn.
8. Đảm bảo rằng bạn thiết lập các mong đợi và các chính sách rõ ràng cho bộ phận của bạn.

**Cách tính điểm và giải thích:** Tất cả 8 yếu tố trong danh sách nêu trên đều quan trọng, nhưng các yếu tố mang số lẻ được cho là quan trọng hơn các yếu tố mang số chẵn trong việc đo lường sự thành công mang tính dài hạn của nhà quản trị. Nếu bạn chọn từ 3 trong số 4 yếu tố mang số lẻ, xem như bạn đã chuẩn bị sẵn sàng cho vai trò của nhà quản trị. Một nhà quản trị mới đề bạt được xem là thành công cần nhận thức rằng phần lớn thời gian của họ phải được dành cho việc chăm sóc và bồi dưỡng người khác, bao gồm cả cấp dưới và đồng nghiệp của mình. Những người thường thất bại trong việc hoàn thành vai trò của nhà quản trị bởi vì họ có mối quan hệ làm việc kém hay họ có những đánh giá sai về triết lý quản trị và các giá trị văn hóa. Phát triển mối quan hệ tốt đẹp theo mọi chiều hướng thường quan trọng hơn việc có được các kỹ năng làm việc từ kinh nghiệm hoặc việc nhấn mạnh đến kiểm soát và các kết quả của công việc. Các thành tựu thường xuất hiện khi nhà quản trị có các mối quan hệ bền vững. Khi đã có kinh nghiệm với vai trò của nhà quản trị từ một năm trở lên, những nhà quản trị thành công sẽ biết rằng hơn phân nửa thời gian của họ sẽ được sử dụng cho việc thiết lập mạng lưới làm việc và xây dựng các mối quan hệ.

Khi Steve Jobs mất vào năm 2011, Apple, công ty được ông cùng sáng lập vào năm 1976, là một công ty có giá trị cao nhất trên thế giới xét về phương diện giá trị vốn hóa trên thị trường. Hàng triệu người đã rất quan tâm đến những sản phẩm mang tính chất đổi mới như iPhone và iPad. Sau khi ông mất, các tạp chí, nhật báo, các tạp chí học thuật, và các trang mạng đã nhanh chóng đăng các bài báo những di sản của nhà quản trị cấp cao huyền thoại này và phong cách quản trị của ông. Trong quyển sách trên 600 trang viết về

cuộc đời của Steve Jobs, Walter Isaacson đã gọi ông là “Nhà quản trị cấp cao vĩ đại nhất trong kỷ nguyên của chúng ta”, và nhiều nhà quản trị trên thế giới đã bắt đầu đọc quyển sách này để nắm bắt và sử dụng những tư tưởng quản trị đầy tài năng của ông.<sup>2</sup> Đường như rất khó tin rằng trước đây 26 năm, sau khi thành lập Apple, Jobs đã bị sa thải khỏi công ty mà ông đã cùng sáng lập khi đang độ tuổi 30. Trong suốt 10 năm đầu tại Apple, Jobs luôn có một tầm nhìn rất rõ ràng và đầy đổi mới, đó là những đặc trưng mà ông luôn tiếp tục thể hiện trong suốt cuộc đời của mình. Tuy nhiên ông không cần biết hay quan tâm nhiều đến khía cạnh quản trị kinh doanh, và điều này đã dẫn đến sự thất bại đầu đón của ông và đây lại là cơ hội để ông học được những bài học quản trị. Chính những bài học này cuối cùng đã giúp ông quay lại nắm quyền điều khiển Apple và tạo nên câu chuyện thành công của một tập đoàn lớn vượt mọi thời đại.

Với nhiều người, việc trở thành một nhà quản trị không đến một cách tự nhiên. Steve Jobs đã có cả những phẩm chất tích cực và tiêu cực với góc độ của một nhà quản trị, nhưng trong tiến trình phát triển nghề nghiệp, ông đã học được cách thức làm thế nào để điều phối và lãnh đạo mọi người một cách có hiệu quả để đạt những kết quả rất đáng ngạc nhiên. Một sự ngạc nhiên cho nhiều người khi họ bắt đầu bước vào hoạt động quản trị chính là họ thường ít kiểm soát mọi việc hơn là họ kỳ vọng trước đó. Bản chất của quản trị là động viên và phối hợp người khác để đương đầu với những thách thức có ảnh hưởng sâu rộng. Nhiều nhà quản trị mới nắm vị trí thường kỳ vọng có được quyền lực, có khả năng kiểm soát, và có trách nhiệm cá nhân về việc thực hiện hoạt động của bộ phận mình phụ trách. Tuy nhiên, các nhà quản trị lệ thuộc vào nhân viên của mình nhiều hơn so với điều ngược lại, và họ được đánh giá dựa trên công việc của người khác thay vì kết quả của riêng họ. Nhà quản trị phải là người thiết lập các hệ thống và các điều kiện để giúp người khác thực hiện một cách hoàn hảo.

Trong quá khứ, các nhà quản trị thực hiện việc kiểm soát chặt chẽ nhân viên. Nhưng lãnh vực quản trị đang trải qua một cuộc cách mạng đòi hỏi các nhà quản trị phải làm nhiều điều hơn thế như là giành được trái tim và trí óc của nhân viên cũng như năng lực thể chất của họ, phải nhìn thấy tầm quan trọng của sự thay đổi thay vì coi sự ổn định là đương nhiên, và khơi dậy tầm nhìn và giá trị văn hóa cho phép mọi người tạo ra sự hợp tác thực sự và có năng suất cao tại nơi làm việc. Quyển sách này giới thiệu và giải thích quy trình quản trị và sự thay đổi của tư duy về thế giới và những điều đó là rất thiết cho nhà quản trị. Bằng cách tóm lược có phân tích các hành động của một số nhà quản trị thành công và không thành công, bạn sẽ học tập được những điều cơ bản của quản trị. Vào cuối mỗi chương, bạn sẽ nhận thức được một số kỹ năng mà nhà quản trị sử dụng để giữ cho tổ chức đi đúng hướng, và bạn sẽ bắt đầu thông hiểu cách thức nhà quản trị có thể đạt được những kết quả đáng ngạc nhiên thông qua con người. Và khi chấm dứt việc nghiên cứu quyển sách này, bạn sẽ hiểu các kỹ năng cơ bản của quản trị trong hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát một bộ phận của tổ chức hay toàn thể tổ chức.

## TẠI SAO ĐỔI MỚI LÀ MỘT VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG

Richard Branson, tổng giám đốc của Virgin Group, đã nói: “Bằng cách phát minh ra Twitter, Jack có lẽ là tác nhân hạ bệ những nhà độc tài tại Bắc Phi và Trung Đông”.<sup>3</sup> Ông đang nói về Jack Dorsey, người đồng sáng lập ra dịch vụ nhật ký cá nhân cỡ nhỏ trên mạng Twitter. Đây là dịch vụ có hơn 140 triệu thành viên tích cực và có khoảng 340 triệu mẫu tin nhỏ (tweet) được đưa lên mạng mỗi ngày. Như những gì được thể hiện qua nhận xét của Branson, việc đưa các mẫu tin nhắn lên mạng Twitter không chỉ đơn thuần là những câu chuyện phiếm hay sự tự thể hiện mình mà nó còn được sử dụng cho nhiều loại hoạt động như tổ chức các cuộc biểu tình, truyền tin trên toàn thế giới về những bất ổn chính trị, những thảm họa tự nhiên, cho tới việc tiếp thị sản phẩm và thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng.<sup>4</sup> Một công ty khác của Jack Dorsey, Square, được thành lập năm 2010 thậm chí có tầm tác động và ảnh hưởng lớn hơn. Square khởi đầu với việc giới thiệu một sản phẩm duy nhất – đầu đọc thẻ tín dụng giản đơn có khả năng kết nối vào iPhone và cho phép bất kỳ một người nào đó chấp nhận khoản chi trả từ thẻ tín dụng. Ngày nay có hơn một triệu doanh nghiệp nhỏ và các cá nhân sử dụng Square để thực hiện thanh toán bằng thẻ tín dụng, và nhóm của Dorsey đang tìm kiếm các cách thức mở rộng hình thức thanh toán này tại Châu Mỹ La Tinh, Châu Á, và Châu Âu. Hiện nay Square cũng tạo ra một danh mục đa dạng các sản phẩm và dịch vụ mới và tạo ra sự tăng trưởng doanh số rất nhanh chóng.<sup>5</sup>

Phần lớn sự thành công của Twitter và Square được cho là bắt nguồn từ hiệu quả của nhà quản trị trong việc đổi mới. Dorsey xem những sáng kiến tại Square như là “sự tái khởi động” bởi vì chúng nhằm vào sự phá vỡ những nền tảng cũ để thiết lập bản chất của thế giới tài chính. Dorsey đã nói rằng: “Mọi việc chúng tôi làm chính là làm cho mọi người trở nên cởi mở hơn, sáng tạo hơn, dũng cảm hơn”. Nhờ vào những thành quả này, Square đã được xếp ở vị trí thứ 5 trong danh sách những công ty sáng tạo hàng đầu trên thế giới.<sup>6</sup>

Tại sao quản trị đổi mới trở nên quan trọng? Sự đổi mới trong sản phẩm, dịch vụ, hệ thống quản trị, quy trình sản xuất, giá trị công ty, và các khía cạnh khác của tổ chức là những điều sẽ giữ cho các công ty luôn tăng trưởng, thay đổi, và thịnh vượng. Không có sự đổi mới, không một công ty nào có thể tồn tại mãi theo thời gian. Các ngành công nghiệp, công nghệ, kinh tế, nhà nước, và xã hội đang trong tình trạng thay đổi liên tục, và các nhà quản trị có trách nhiệm giúp cho tổ chức của họ tìm ra đường đi đúng trong bối cảnh không dự đoán trước thông qua sự linh hoạt và đổi mới.<sup>7</sup> Các sự kiện như sự hỗn loạn của kinh tế toàn cầu, sự sụp đổ của ngành bất động sản và tài chính tại Hoa Kỳ, giá dầu thay đổi đột ngột, sự cố tràn dầu tại bờ biển vùng Vịnh (Gulf Coast), sự thay đổi chính phủ, thảm họa động đất và sóng thần tại Nhật Bản dẫn đến thảm họa tàn phá nhà máy điện hạt nhân Fukushima Daiichi, đe dọa khủng bố ngày càng tăng, sự hoang mang về sức khỏe kinh tế toàn cầu càng xác thực niềm tin cho các nhà quản trị rằng việc quản trị trong điều kiện ổn định là điều không thực tế. Sự gia tăng quyền lực và năng lực của các công ty ở các nước đang phát triển như Trung Quốc và Ấn Độ cũng làm cho nhiều nhà quản trị Phương Tây lo lắng. Trong một môi trường toàn cầu





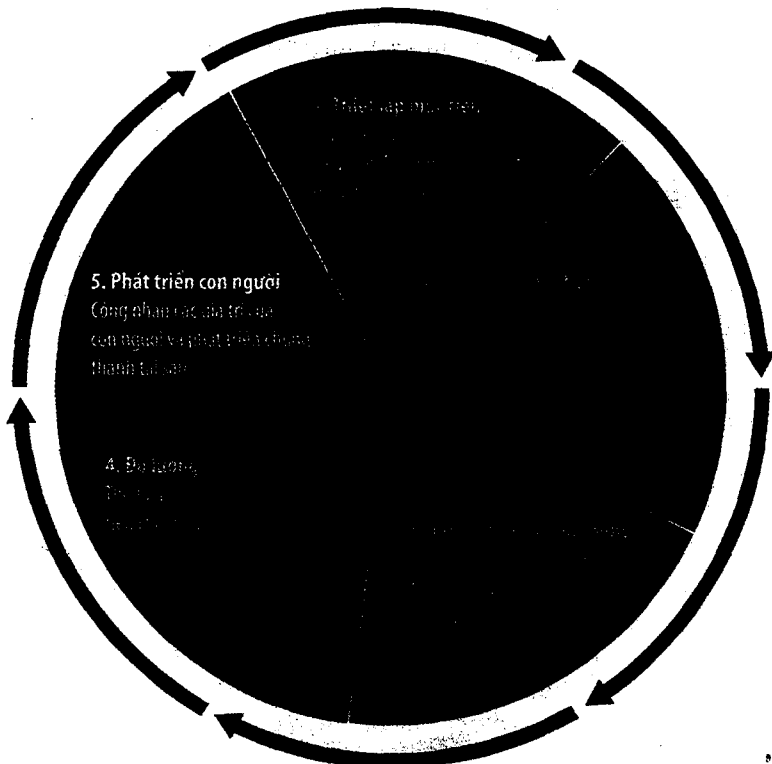
thể đạt sự thành công về phương diện dài hạn”.<sup>9</sup> Thông qua nội dung của quyển sách này, chúng ta sẽ khảo sát hàng loạt những công ty mà những nhà quản trị của chúng có năng lực tư duy và hành động đổi mới, ví dụ như trường hợp Grateful Dead đã làm. Hơn thế nữa, chương 11 sẽ thảo luận về sự đổi mới và thay đổi một cách chi tiết. Trước hết, chúng ta hãy bắt đầu khám phá thế giới quản trị bằng cách học tập những điều cơ bản về những gì có ý nghĩa đối với một nhà quản trị.

## ĐỊNH NGHĨA VỀ QUẢN TRỊ

Các nhà quản trị ngày nay phải giải quyết rất nhiều vấn đề khó khăn, phải thực hiện sự thay đổi tình trạng của tổ chức từ một tình hình rất xấu sang một tình hình tốt hơn, và đạt được những kết quả đáng kinh ngạc. Để thành công, mỗi tổ chức đều cần những nhà quản trị giỏi.

Thực tế các nhà quản trị cần phải làm những điều gì? Peter Drucker, nhà lý thuyết quản trị có uy tín hiện được xem là có công rất lớn trong việc phát triển dòng học thuyết về quản trị hiện đại, đã tóm tắt công việc của nhà quản trị thành 5 nhiệm vụ chủ yếu thể hiện trong minh họa 1.1.<sup>10</sup> Về bản chất, các nhà quản trị cần thiết lập các mục tiêu, tổ chức các hoạt động, động viên và truyền thông,

MINH HỌA 1.1 Các nhà quản trị cần làm gì?



đo lường việc thực hiện, và phát triển con người. Năm hoạt động này của nhà quản trị không những được thực hiện bởi những nhà quản trị cấp cao như Mark Zuckerberg ở Facebook, Alan Mullaly ở công ty Ford, và Ursula Burn ở công ty Xerox, mà còn được thực hiện bởi những người quản lý nhà hàng tại thị trấn mà bạn đang sinh sống, bởi những người lãnh đạo đội an ninh hàng không tại sân bay, nhà quản trị các dịch vụ máy chủ trên internet, hay giám đốc bán hàng và marketing tại một doanh nghiệp địa phương.

Tất cả các hoạt động mà một nhà quản trị cần làm trong sơ đồ 1.1 được tập hợp lại thành bốn chức năng quản trị: Hoạch định (thiết lập mục tiêu và quyết định các hoạt động), tổ chức (tổ chức các hoạt động và con người), lãnh đạo (động viên, truyền thông với người khác, và phát triển con người), và kiểm soát (thiết lập các mục tiêu và đo lường thực hiện). Tùy thuộc vào bối cảnh công việc của họ, các nhà quản trị thực hiện khá nhiều và đa dạng các nhiệm vụ nhưng tất cả các nhiệm vụ này đều thuộc về bốn chức năng chủ yếu của quản trị. Từ đó chúng ta có thể đưa ra khái niệm về quản trị như sau.

**Quản trị** bao gồm toàn bộ các hoạt động hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức theo cách có hiệu quả và hiệu suất cao thông qua hoạt động hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức. Định nghĩa này bao gồm hai ý tưởng quan trọng: (1) bốn chức năng của quản trị bao gồm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát; (2) cần phải đạt được các mục tiêu của tổ chức theo cách thức có hiệu quả và hiệu suất cao. Trong chương này trước hết chúng ta sẽ xem xét bốn chức năng cơ bản của quản trị; sau đó chúng ta sẽ thảo luận về hiệu quả và hiệu suất của tổ chức cũng như tính đa dạng của các kỹ năng mà một nhà quản trị cần sử dụng để thực hiện công việc của họ một cách thành công.

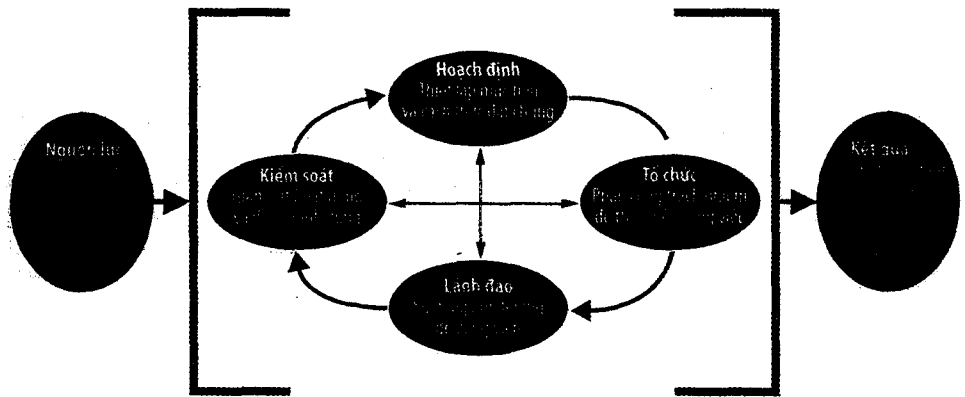
## CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

Minh họa 1.2 thể hiện quy trình mà các nhà quản trị cần sử dụng để đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua việc thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát. Tất cả các chương của quyển sách này sẽ tập trung vào việc khảo sát các hoạt động phức tạp, và các kỹ năng song hành với từng chức năng cũng như các vấn đề về môi trường, cạnh tranh toàn cầu, và đạo đức có tác động như thế nào đến cách thức các nhà quản trị thực hiện những chức năng này.

### Hoạch định

Hoạch định đề cập đến việc nhận dạng các mục tiêu thực hiện trong tương lai của tổ chức, và quyết định các công việc và sử dụng những nguồn lực cần thiết để đạt các mục tiêu này. Nói cách khác, hoạch định thể hiện việc tổ chức muốn đi đến đâu trong tương lai và làm thế nào để đi đến đó. Một ví dụ tốt về hoạch định được nhìn thấy qua hoạt động của công ty Điện tử Hoa Kỳ (GE: General Electric). Các nhà quản trị tại đây đã thiết lập nên các bộ phận cơ bản như chất dẻo, bảo hiểm, và truyền thông để tập trung nguồn lực công ty vào bốn lĩnh vực kinh doanh chủ

MINH HỌA 1.2 Quy trình quản trị



yếu: năng lượng, động cơ máy bay, chăm sóc sức khỏe, và dịch vụ tài chính. GE thường luân chuyển các nhà quản trị cấp cao vào các bộ phận khác nhau sau vài năm để họ có thể phát triển các năng lực theo diện rộng. Đồng hành với chiến lược tái phân bổ nêu trên, ngày nay công ty sẽ giữ con người làm việc lâu hơn tại bộ phận kinh doanh của họ để những người này có thể thông hiểu sâu về các sản phẩm và khách hàng trong phạm vi thuộc lĩnh vực kinh doanh của mình.<sup>11</sup>

## Tổ chức

Hoạt động tổ chức thường đi sau hoạch định và nó phản ánh cách thức mà tổ chức nỗ lực để hoàn thành kế hoạch như thế nào. Tổ chức bao hàm việc phân công các công việc, hợp nhóm các công việc vào một bộ phận, ủy quyền, và phân bổ các nguồn lực trong toàn tổ chức. Trong những năm gần đây, các tổ chức đa dạng như IBM, Nhà thờ Công giáo (Catholic Church), Estée Lauder, và Cơ quan điều tra liên bang của Hoa Kỳ (FBI: Federal Bureau of Investigation) đã và đang thực hiện tái cấu trúc tổ chức để thích nghi với các kế hoạch đang thay đổi của họ. Tổ chức là công việc cơ bản của Oprah Winfrey khi bà cố gắng làm chuyển đổi tình hình hoạt động của hệ thống truyền hình cáp mà bà đã khởi động (OWN). Bà đã nắm quyền điều hành công ty này với tư cách là tổng giám đốc điều hành (CEO), qua đó bà đã tái bố trí một số nhà quản trị cao cấp, thuê thêm người mới, cắt giảm công việc để giảm chi phí và làm điều hòa hoạt động của công ty. Oprah Winfrey hy vọng rằng những sự thay đổi về cấu trúc sẽ mang đến một cách tiếp cận tinh gọn và kinh doanh hơn, và điều này sẽ làm cho OWN có một nền móng vững chắc. Winfrey đã nói: “Tôi tự hào với bản thân về sự tinh gọn”, điều này làm cho chúng ta liên tưởng đến một chương trình truyền hình đối thoại trực tiếp mà bà đã thực hiện trước đây “Sự tương phản đều được thực hiện tại đây.”<sup>12</sup>

## Lãnh đạo

Lãnh đạo thể hiện việc sử dụng ảnh hưởng để động viên nhân viên đạt được các mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo bao hàm việc tạo ra những giá trị và văn hóa được

chia sẻ, truyền thông các mục tiêu đến mọi người trong toàn bộ tổ chức, và truyền cảm hứng đến nhân viên với mong muốn họ sẽ thực hiện công việc với kết quả cao hơn. Sergio Marchionne, tổng giám đốc của công ty xe hơi Chrysler, đã sử dụng khoảng thời gian từ hai tuần mỗi tháng tại Michigan để gặp các nhóm nhà quản trị cao cấp phụ trách bán hàng, marketing, và điều hành sản xuất để nói về những kế hoạch của ông và động viên mọi người hoàn thành các mục tiêu đầy tham vọng. Marchionne, người cũng đã có khoảng nửa thời gian trong cuộc đời của mình tại Italy để điều hành hãng xe Fiat, đã từ chối không sử dụng văn phòng cao cấp đắt tiền ở tầng 15 tại trụ sở chính của Chrysler để có thể thực hiện hoạt động chỉ đạo thực tế tại chỗ từ một văn phòng làm việc gần với trung tâm thiết kế.<sup>13</sup> Một người không nhất thiết phải là nhà quản trị cấp cao của một tập đoàn lớn mới có thể trở thành một nhà lãnh đạo phi thường. Rất nhiều nhà quản trị làm việc một cách thầm lặng trong cả những tổ chức lớn và nhỏ trên thế giới này đã thể hiện một năng lực lãnh đạo mạnh mẽ trong phạm vi bộ phận, đội, các tổ chức phi lợi nhuận, và các doanh nghiệp nhỏ.

## Kiểm soát

Kiểm soát, chức năng thứ tư của quản trị, bao hàm việc giám sát hoạt động của nhân viên, xác định tổ chức có đi đúng hướng trong quá trình thực hiện mục tiêu hay không, và tiến hành các điều chỉnh khi cần thiết. Một xu hướng trong những năm gần đây đó là các công ty ngày càng ít nhấn mạnh dạng kiểm soát từ trên xuống và nhấn mạnh nhiều hơn đến việc đào tạo nhân viên để họ có thể tự giám sát và thực hiện các hành động điều chỉnh. Tuy nhiên, trách nhiệm cuối cùng của việc kiểm soát vẫn thuộc về nhà quản trị.

Cơ quan cung cấp dịch vụ an ninh tối mật của Hoa Kỳ trong thời gian qua đã vướng vào một cơn ác mộng trong quan hệ công chúng, điều này phần nào xuất phát từ sự mất kiểm soát. Khi các cơ quan báo chí đưa tin các thành viên của đội bảo vệ tổng thống Obama, được phái đến Cartagena thuộc Colombia, đã tham gia một buổi tiệc rượu quá mức tại một câu lạc bộ khiêu vũ khỏa thân, và những người này đã đưa gái mại dâm về khách sạn nơi họ cư trú, một sự phản ứng lớn trong công chúng và giới luật pháp đã xảy ra. Nhiều thành viên của đội bảo vệ này đã bị sa thải và các nhà lãnh đạo của họ phải tiến hành những phiên điều trần trước một tiểu ban của thượng viện Hoa Kỳ để giải thích về sự mất kiểm soát này. Các cuộc điều tra mở rộng đã đưa ra ánh sáng những hành vi vi phạm chuẩn mực đạo đức và phản cảm của các nhân viên này. Một trong những hành động phản ứng tức thì của các nhà quản trị của cơ quan nêu trên chính là việc ban hành những quy định khắt khe về hành vi đạo đức, và những quy định này được áp dụng thậm chí trong những lúc họ không thực thi công vụ.<sup>14</sup>

## THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

Một trong những khía cạnh được đề cập đến trong định nghĩa về quản trị là việc đạt được các mục tiêu của tổ chức theo cách thức có hiệu quả và hiệu suất. Quản

trị là rất quan trọng do chính sự quan trọng của bản thân các tổ chức. Trong một xã hội công nghiệp mà ở đó các công nghệ phức tạp đang chi phối, các tổ chức phải tập hợp kiến thức, con người, và nguyên vật liệu để thực hiện các công việc mà không một cá nhân đơn lẻ nào có thể tự làm một mình được. Nếu không có các tổ chức thì làm thế nào công nghệ có thể được chuẩn bị đầy đủ để đảm bảo cho chúng ta chia sẻ các thông tin thông suốt trên phạm vi toàn thế giới một cách tức thì; làm thế nào để điện năng được tạo ra từ các đập thủy điện lớn hay từ các nhà máy điện hạt nhân; và hàng triệu bài ca, đoạn băng video, và trò chơi điện tử có thể sẵn có cho việc giải trí của chúng ta ở bất kỳ lúc nào và bất kỳ nơi nào? Các tổ chức hiện diện rộng khắp trong xã hội của chúng ta và nhiệm vụ của các nhà quản trị trong các tổ chức chính là phải đảm bảo các nguồn lực được sử dụng một cách tốt nhất để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Theo định nghĩa chính thức của chúng ta thì tổ chức là một thực thể xã hội (social entity) được định hướng theo mục tiêu và được cấu trúc có chủ định trước. Một thực thể xã hội được hợp thành bởi hai thành viên trở lên. Định hướng theo mục tiêu (goal directed) thể hiện qua việc tổ chức được thiết kế để đạt được một số kết quả nhất định chẳng hạn như lợi nhuận (Wal-Mart), tạo một sự gia tăng về thu nhập cho các thành viên (AFL-CIO), đáp ứng các nhu cầu về tinh thần (nhà thờ của Giáo hội Giám lý hợp nhất), hay đáp ứng sự thỏa mãn về mặt xã hội (trường đại học). Cấu trúc có chủ định trước (deliberately structured) để cập đến việc phân chia các công việc, và trách nhiệm thực hiện các công việc được phân cho các thành viên của tổ chức. Định nghĩa này được áp dụng cho tất cả các tổ chức theo đuổi lợi nhuận và phi lợi nhuận. Các tổ chức có quy mô nhỏ, khác thường và phi lợi nhuận chiếm số lượng nhiều hơn so với các tổ chức lớn, như các tập đoàn, và chúng cũng rất quan trọng trong xã hội.

Dựa trên định nghĩa của chúng ta về tổ chức, trách nhiệm của nhà quản trị chính là việc phối hợp các nguồn lực theo cách có hiệu quả và hiệu suất để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. **Hiệu quả của tổ chức** (organizational effectiveness) thể hiện mức độ đạt được mục tiêu đã tuyên bố của tổ chức hay mức độ thành công trong việc hoàn thành những gì mà tổ chức nỗ lực thực hiện. Hiệu quả của tổ chức bao hàm việc cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ được khách hàng đánh giá rằng nó có giá trị. **Hiệu suất của tổ chức** (organizational efficiency) thể hiện mức độ nguồn lực đã sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nó được xác định dựa trên việc đo lường bao nhiêu nguyên vật liệu, tiền bạc, và con người cần sử dụng để tạo ra một sản lượng đầu ra nhất định. Hiệu suất của tổ chức được xác định như là số lượng các nguồn lực đã sử dụng để sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ. Hiệu suất và hiệu quả có thể đồng thời đạt được một mức cao trong cùng một tổ chức. Các nhà quản trị tại Illumination Entertainment, một công ty sản xuất phim làm hậu kỳ cho bộ phim "*Dr. Seuss's The Lorax*", đã liên tục tìm kiếm những cách thức để gia tăng hiệu suất trong khi vẫn đáp ứng mục tiêu của công ty trong việc sản xuất ra những bộ phim hoạt hình thành công và đầy sáng tạo.

Đến bây giờ, Illumination Entertainment đã và đang được quản trị theo cách gắn liền với hiệu suất, theo mô hình chi phí thấp cũng như có hiệu quả cao trong việc đáp ứng các mục tiêu của mình. Meledandri đang theo đuổi việc giữ cho mọi điều "tinh gọn và thành thạo – lean and mean" để chi phí không tăng lên một

## TÌNH HUỐNG CỦA ILLUMINATION ENTERTAINMENT

Bạn có thể không tạo ra được những “bộ phim bom tấn” (những bộ phim thành công và nổi tiếng) mang tính rẻ tiền, nhưng với Christopher Meledandri thì việc tạo ra những bộ phim hoạt hình thành công và việc kiểm soát chặt chẽ chi phí là hai vấn đề không mang tính chất loại trừ lẫn nhau. Phần lớn các phim hoạt hình được hỗ trợ bởi kỹ xảo máy tính thường có chi phí khoảng 100 triệu USD, một số có thể lên đến 150 triệu USD. Nhưng Illumination Entertainment thực hiện bộ phim “*Despicable Me*” chỉ tốn 69 triệu USD. Ngân sách cho bộ phim “*Hop*” chỉ có chi phí là 63 triệu USD. Và khi công ty thực hiện bộ phim “*Dr. Seuss’ The Lorax*” thì chi phí chỉ là 70 triệu USD - một con số nhỏ hơn nhiều bộ phim đã thực hiện và trình chiếu tại các phòng chiếu phim vào cuối mỗi tuần.

Các nhà quản trị tại công ty này đã sử dụng nhiều cách tiếp cận để gia tăng hiệu suất. Chẳng hạn như khi thực hiện bộ phim “*Despicable Me*”, họ đã quyết định bỏ đi một số chi tiết như những bộ da lông thú, là chi tiết mà khán giả không thể nhìn thấy trên màn hình. Các chi tiết khác đòi hỏi một chi phí cao khi thể hiện trên máy tính nhưng lại không phải là yếu tố trọng tâm của kịch bản cũng sẽ được cắt bỏ, họ cũng lưu lại tập hợp các chi tiết sử dụng nhiều lần để tiết kiệm chi phí. Công ty cũng đã chi trả rất nhiều chi phí cho việc thu giọng nói của Steve Carell, nhưng cũng đồng thời thuê những nhân viên lồng tiếng tài năng khác nhưng ít nổi tiếng hơn để tiết kiệm chi phí - là một cách mà nhiều nhà quản trị khác cũng làm khi thực hiện các bộ phim của họ. Họ cũng tìm kiếm và thuê những giám đốc mới bắt đầu đảm nhận vai trò này đầu tiên và những họa sĩ hoạt hình trẻ, nhiệt tình, nhưng ít kinh nghiệm do đó chi phí thù lao cho những người này sẽ thấp hơn khoảng phân nửa so với những nhà lãnh đạo nhiều kinh nghiệm trong nghề. Cấu trúc của tổ chức cũng cho phép tạo nên hiệu suất - Meledandri thiết kế số cấp của tổ chức ở mức tối thiểu để mọi quyết định có thể được đưa ra một cách nhanh chóng và các bộ phim không được mở rạp sau nhiều năm trình chiếu từ đó tạo thêm dòng thu. Các phòng chiếu phim nằm trong những khu vực có giá thuê rẻ tiền, chẳng hạn nằm sau các nhà máy xi măng thay vì tại những căn nhà trong các khu vực sang trọng.

Illumination Entertainment trở thành một hiện tượng được nhiều người thêm muốn tại Hollywood. Sự phát triển của ngành phim ảnh có khuynh hướng giảm, nhưng các phim hoạt hình gia đình lại đang rất nóng sốt trên thị trường. Illumination đã trở thành một trong những hiện tượng nóng sốt nhất. Peter Chernin, nguyên tổng giám đốc của tập đoàn News, đã nói về Meledandri như sau: “Rất hiếm để tìm ra những con người mà cảm nhận kinh doanh của họ rất mạnh ngang bằng với cảm nhận sáng tạo.” Meledandri và nhóm nhà quản trị của ông đang sử dụng những cảm nhận kinh doanh của họ để điều hành một cách có hiệu suất, và sử dụng những bản năng sáng tạo của họ để đầu tư vốn vào đúng nơi nhằm sản xuất ra những bộ phim hoạt hình nổi tiếng và được sự hoan nghênh của công chúng.<sup>15</sup>

cách thâm lặng theo thời gian và điều này sẽ đòi hỏi các biện pháp cắt giảm chi phí khắc nghiệt về sau. Tất cả các nhà quản trị cần phải lưu ý đến chi phí, nhưng một sự cắt giảm lớn về chi phí để gia tăng hiệu suất đôi khi sẽ làm tổn hại đến hiệu quả thực hiện của tổ chức. Trách nhiệm cao nhất của nhà quản trị chính là việc đạt được năng suất cao, và điều này bao hàm việc đạt được các mục tiêu của tổ chức bằng cách sử dụng các nguồn lực theo cách có hiệu suất cao. Chúng ta hãy xem xét điều gì sẽ xảy ra tại công ty âm nhạc EMI. Doanh số bán hàng kém dẫn

đến việc các nhà quản trị tập trung vào hiệu suất tài chính và điều này dẫn đến sự cắt bỏ các lãng phí một cách thành công và làm gia tăng lợi nhuận hoạt động. Tuy nhiên, việc đạt hiệu suất này sẽ làm tổn hại khả năng tuyển dụng những nghệ sỹ mới mà những người này rất quan trọng đối với một công ty ghi âm, và nó cũng dẫn đến sự rối loạn nội bộ làm phát sinh những hậu quả lâu dài về sau giống như trường hợp của ban nhạc Rolling Stone đã tan rã nhóm. Như vậy năng suất thực hiện của công ty sẽ bị ảnh hưởng. Các nhà quản trị của công ty hiện đang gắng sức cân bằng tốt nhất giữa hiệu suất và hiệu quả thực hiện để công ty EMI đi đúng hướng trở lại.<sup>16</sup>

## CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

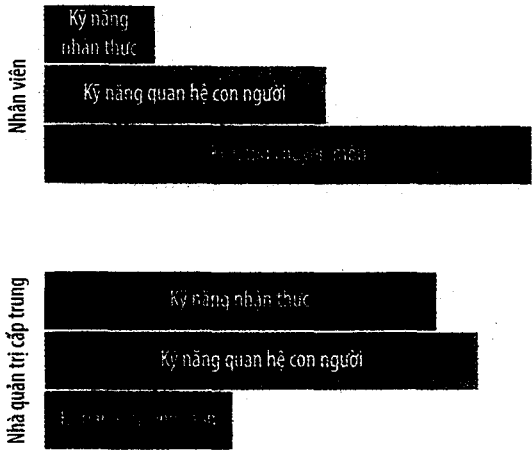
Công việc của nhà quản trị đòi hỏi họ phải có một loạt các kỹ năng. Mặc dù một số lý thuyết gia về quản trị đề xuất một danh mục dài về các kỹ năng, nhưng các kỹ năng cần thiết cho việc quản trị một bộ phận trong tổ chức hay toàn bộ tổ chức có thể được tập hợp thành ba nhóm chính: kỹ năng về nhận thức, kỹ năng quan hệ con người, và kỹ năng chuyên môn.<sup>17</sup> Như những gì được trình bày trong minh họa 1.3, việc sử dụng các kỹ năng này thay đổi lớn khi một người được thăng tiến trong hệ thống thang bậc quản trị. Mặc dù mức độ của mỗi kỹ năng được yêu cầu ở từng cấp quản trị khác nhau sẽ thay đổi, nhưng mọi nhà quản trị đều cần phải sở hữu một số kỹ năng trong từng lĩnh vực quan trọng để thực hiện công việc một cách có hiệu quả.

### Kỹ năng nhận thức

Kỹ năng nhận thức thể hiện khả năng hiểu biết để xem xét tổ chức dưới một góc nhìn tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành nên tổng thể đó. Kỹ năng nhận thức bao hàm việc thấu hiểu con người thuộc đội nào là phù hợp ở đâu trong một tổ chức, và làm thế nào để tổ chức trở nên tương hợp với ngành, cộng đồng, hoạt động kinh doanh theo nghĩa rộng hơn, và môi trường xã hội. Nó thể hiện năng lực tư duy ở tầm chiến lược – có quan điểm tổng quát và dài hạn – và nhận dạng, đánh giá, và giải quyết các vấn đề phức tạp.<sup>18</sup>

Kỹ năng nhận thức rất cần thiết cho mọi nhà quản trị, nhưng đặc biệt rất cần thiết cho nhà quản trị ở cấp cao. Phần lớn các nhiệm vụ của nhà quản trị cấp cao như ra quyết định, phân bổ nguồn lực, và đổi mới đều cần một tầm nhìn rộng. Ví dụ cho trường hợp của Ursula Burns, người phụ nữ quốc tịch Mỹ gốc Phi đầu tiên nắm quyền lãnh đạo một tập đoàn lớn của Hoa Kỳ vào năm 2009, cần những kỹ năng nhận thức vượt trội để lèo lái Xerox vượt qua nền kinh tế khó khăn và sự thay đổi công nghệ nhanh chóng của ngành. Doanh số của các máy in và máy photocopy vẫn duy trì theo mức nằm ngang trên đồ thị doanh số theo thời gian, giá của chúng lại giảm, và Xerox đang chiến đấu với những đối thủ cạnh tranh mạnh hơn trong một ngành công nghiệp hợp nhất. Để giữ cho công ty có vị thế phát triển mạnh, Burns cần có sự thông hiểu sâu sắc không chỉ tình hình nội tại

MINH HỌA 1.3 Mối quan hệ giữa kỹ năng nhận thức, kỹ năng quan hệ con người, và kỹ năng chuyên môn trong quản trị



của công ty Xerox mà còn cả sự dịch chuyển trong ngành công nghiệp và môi trường rộng lớn hơn.<sup>19</sup>

Kỹ năng quan hệ con người

Kỹ năng quan hệ con người thể hiện khả năng của nhà quản trị khi tiến hành công việc cùng với và thông qua người khác để thực hiện công việc một cách có hiệu quả với tư cách là thành viên của nhóm. Kỹ năng quan hệ con người được biểu lộ thông qua cách thức mà nhà quản trị tương tác với người khác, chúng bao gồm việc động viên, hỗ trợ, phối hợp, lãnh đạo, truyền thông và giải quyết các xung đột. Kỹ năng quan hệ con người rất quan trọng đối với những nhà quản trị ở cấp thấp vì họ phải làm việc trực tiếp với người lao động trong các hoạt động hàng ngày.<sup>20</sup> Tuy nhiên tầm quan trọng của kỹ năng quan hệ con người ngày càng gia tăng đối với các nhà quản trị ở mọi cấp quản trị và mọi tổ chức.<sup>21</sup>

Thậm chí ở những công ty phụ thuộc rất nhiều vào năng lực chuyên môn, như trường hợp của Google, kỹ năng quan hệ con người cũng được xem là thiết yếu cho nhà quản trị. Google đã thực hiện phân tích các bảng tóm tắt việc thực hiện công việc và các thông tin phản hồi trong một nghiên cứu điều tra để nhận dạng điều gì sẽ tạo nên một nhà quản trị giỏi từ những người có chuyên môn và nhận thấy rằng kỹ năng chuyên môn chỉ xếp cuối cùng trong một danh sách liệt kê 8 kỹ năng cần thiết đánh giá chất lượng mong đợi của một nhà quản trị (thể hiện trong bảng minh họa 1.4). Minh họa 1.4 đã liệt kê 8 hành vi có hiệu quả của một nhà quản trị giỏi. Chúng ta cần lưu ý rằng hầu hết các kỹ năng này đều có mối quan hệ với kỹ năng quan hệ con người, chẳng hạn như truyền thông, huấn luyện, và làm việc theo đội. Nhân viên mong muốn nhà quản trị lắng nghe, xây dựng mối quan hệ tích cực, và thể hiện sự quan tâm đối đời sống cũng như hoạt động nghề nghiệp của họ.<sup>22</sup> Một nghiên cứu điều tra gần đây đã tiến hành so sánh tầm quan



**MINH HỌA 1.4 Quy tắc của Google: 8 hành vi tốt của nhà quản trị**

Để biết cách thức làm thế nào phát triển một nhà quản trị giỏi, Các nhà lãnh đạo cao cấp của Google đã thực hiện nghiên cứu các tóm lược thực hiện công việc, nghiên cứu các thông tin phản hồi, và các quyết định bổ nhiệm để xem những phẩm chất nào góp phần hình thành một nhà quản trị giỏi. Kết quả trong biểu sau thể hiện 8 hành vi tốt mà các nhà quản trị cao cấp của Google đã phát hiện và chúng được sắp xếp bởi một rất tự từ trên xuống dưới theo tầm quan trọng.

1. Trở thành một huấn luyện viên tốt.
2. Trao quyền cho người lao động và đừng quản lý một cách vụn vặt.
3. Thể hiện mối quan tâm đến sự thành công của các thành viên trong đội và tình trạng hoàn hảo về thể chất của người lao động.
4. Đừng trở nên yếu đuối: hãy trở nên có năng suất và định hướng theo kết quả.
5. Trở thành một nhà truyền thông tốt và lắng nghe các thành viên trong đội.
6. Giúp cho nhân viên phát triển nghề nghiệp.
7. Có một tầm nhìn rõ ràng và chiến lược cho đội.
8. Có những kỹ năng chuyên môn để đưa ra những lời khuyên cho các thành viên trong đội/nhóm.

(Nguồn: Các yêu cầu của Google để trở thành nhà lãnh đạo giỏi, Adam Bryant, xuất bản vào 12/3/2011, Thời báo New York)

trọng của kỹ năng quản trị ngày nay với những gì được quan tâm vào cuối thập niên 1980 đã phát hiện ra có một sự gia tăng rõ rệt về vai trò của các kỹ năng liên quan đến việc xây dựng mối quan hệ với người khác.<sup>23</sup>

## Kỹ năng chuyên môn

Kỹ năng chuyên môn thể hiện sự thông hiểu và thành thạo trong việc thực hiện công việc. Kỹ năng chuyên môn bao gồm sự thông thạo về các phương pháp, kỹ thuật, công cụ làm việc cần phải có khi thực hiện các chức năng cụ thể như kỹ thuật, chế tạo, hay tài chính. Kỹ năng chuyên môn cũng bao gồm các kiến thức chuyên biệt, khả năng phân tích, và năng lực sử dụng các công cụ và kỹ thuật để giải quyết những vấn đề trong một lĩnh vực cụ thể. Kỹ năng chuyên môn đặc biệt quan trọng cho những nhà quản trị ở cấp thấp. Tuy nhiên tầm quan trọng của kỹ năng này sẽ giảm dần so với kỹ năng nhật thức và nhân sự khi nhà quản trị cấp thấp được đề bạt lên cấp cao hơn. Những nhà quản trị cấp cao giỏi kỹ năng chuyên môn đôi khi phải học tập ngược lại những người khác về những việc mà họ thực hiện một cách có hiệu quả. David Sacks, nhà sáng lập và là tổng giám đốc của Yammer, đã tự thiết kế một kiểu sản phẩm đầu tiên, nhưng hiện nay công ty đã có trên 200 lao động và trên hàng chục giám đốc sản phẩm và các đội thiết kế. Sacks đã sử dụng phương pháp “đi vòng quanh công ty và giám sát công việc của các nhà thiết kế để xem họ đang thực hiện công việc như thế nào”. Ông cũng nói

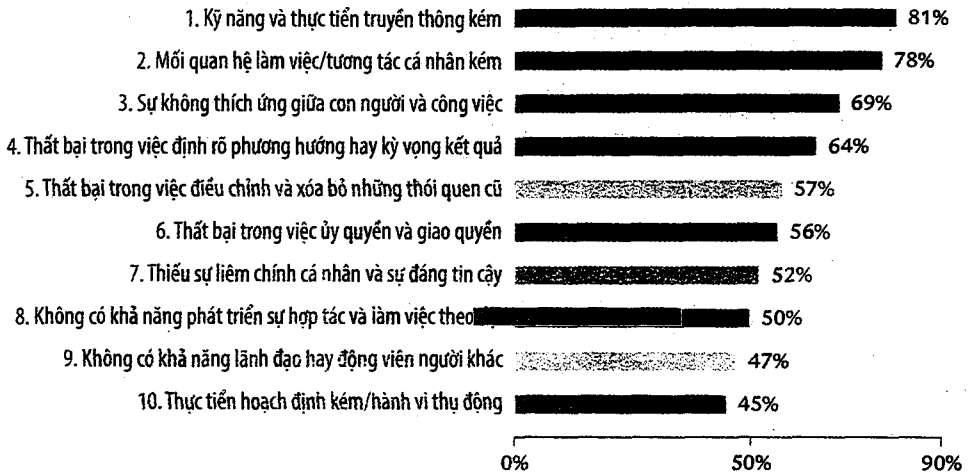
rằng thói quen tự thiết kế của nhà quản trị cấp cao có thể ngăn cản một số nhân viên làm việc một cách có hiệu quả.<sup>24</sup>

## Khi thất bại trong việc sử dụng các kỹ năng

Bất kỳ một người nào cũng đều có những sai lầm, thiếu sót và những khuyết điểm này sẽ trở nên rõ ràng hơn trong môi trường thay đổi nhanh chóng, đầy những sự bất ổn, hay khủng hoảng.<sup>25</sup> Chúng ta sẽ xem xét trường hợp của nhà địa chất Tony Hayward, người đã xử lý cuộc khủng hoảng tại Vịnh nước sâu của tập đoàn BP ở vùng vịnh Mexico, đã chấm dứt sự nghiệp của mình với tư cách là tổng giám đốc và làm tổn hại thanh danh của BP như thế nào. Cho đến thời điểm mùa xuân năm 2010, Hayward vẫn được đánh giá cao về việc lãnh đạo sự chuyển biến thành công ở tập đoàn BP. Tuy nhiên, sau khi một thiết bị khoan của một giếng dầu của BP nổ tung vào tháng 4 năm 2010 làm chết 11 công nhân và phun tràn hàng triệu galông dầu vào vùng vịnh Mexico, Hayward đã thay đổi vai trò của mình với tư cách là người lãnh đạo khủng hoảng. Những lời nhận xét thiếu khôn ngoan của ông thể hiện mong muốn chấm dứt cơn khủng hoảng càng nhanh càng tốt như bất kỳ một người nào khác bởi vì “ông mong muốn đời sống của mình trở lại như xưa” đã biểu hiện một sự thiếu nhạy cảm và thiếu khéo léo trong giao tiếp đã làm công chúng tức giận. Cách xử lý khủng hoảng kém của Hayward cuối cùng đã dẫn đến những yêu cầu phế truất ông khỏi cương vị đang nắm giữ và Hayward đã quyết định từ chức vào tháng 7 năm 2010.<sup>26</sup>

Trong thời kỳ bất ổn các nhà quản trị thật sự phải đứng trên sự chông chênh và cần áp dụng tất cả những kỹ năng và năng lực của họ theo cách làm sao đảm bảo lợi ích cho tổ chức và những đối tác hữu quan – người lao động, khách hàng, nhà đầu tư, cộng đồng, và những đối tác khác. Trong những năm gần đây, có nhiều ví dụ được công bố ra công chúng đã chỉ ra những gì sẽ xảy ra khi nhà quản trị thất bại trong việc vận dụng những kỹ năng của mình một cách có hiệu quả để đáp ứng các yêu cầu của sự bất ổn, của sự thay đổi nhanh chóng trên thế giới. Các vụ bê bối về đạo đức và tài chính đã để lại những sự hoài nghi của con người đối với các nhà quản trị và thậm chí họ ít sẵn lòng bỏ qua những lỗi lầm.

Các cuộc khủng hoảng và các ví dụ về sự lừa dối cũng như sự tham lam của các công ty luôn là các tiêu đề hàng đầu trên các phương tiện truyền thông, nhưng nhiều công ty lại vấp ngã trước vấn đề này hay thất bại vì ít lưu ý đến chúng. Các nhà quản trị thất bại trong việc lắng nghe ý kiến của khách hàng, không có khả năng động viên nhân viên, hay không thể xây dựng các đội có tính gắn kết cao. Ví dụ, danh tiếng của Netflix từ tình trạng là “biểu tượng được yêu thích về sự đổi mới” đã chuyển sang “một công ty kém vì đã bị cắt đứt khỏi mối quan hệ với khách hàng” vì nhà quản trị không lắng nghe. Reed Hastings và những nhà quản trị cấp cao khác đã không thể hỗ trợ được gì mà còn phải nghe những phàn nàn giận dữ của khách hàng khi họ quyết định tăng giá và chia nhỏ các đơn hàng được đặt qua thư điện tử và dần trải các hoạt động kinh doanh trong cùng một thời kỳ, điều này đã làm cho người sử dụng phải đồng thời quản lý tài khoản của họ tại hai nơi. Tuy nhiên, điều quan trọng ở đây chính là việc các nhà quản trị của Netflix đã

**MINH HỌA 1.5 Mười nguyên nhân gây ra sự thất bại của nhà quản trị**

không lắng nghe khi cho phép công ty thúc đẩy các kế hoạch của mình bất chấp sự thất vọng và oán trách của khách hàng đang gia tăng.<sup>27</sup>

Minh họa 1.5 thể hiện 10 yếu tố hàng đầu làm cho nhà quản trị thất bại trong việc đạt được kết quả mong đợi, kết quả này rút ra từ việc nghiên cứu điều tra các nhà quản trị làm việc tại các tổ chức của Hoa Kỳ và những tổ chức này hoạt động trong môi trường kinh doanh đang biến đổi nhanh chóng.<sup>28</sup> Chúng ta cần lưu ý rằng khá nhiều yếu tố trong 10 yếu tố này thể hiện sự yếu kém về kỹ năng nhân sự chẳng hạn như việc không có 1 khả năng mối quan hệ làm việc tốt, thất bại trong việc làm rõ phương hướng và kỳ vọng về kết quả, hoặc không có khả năng tạo sự hợp tác và làm việc theo đội. Yếu tố quan trọng hàng đầu dẫn đến sự thất bại của nhà quản trị chính là kỹ năng và thực tiễn truyền thông kém hiệu quả đã được 81% nhà quản trị nêu ra. Đặc biệt trong thời kỳ của sự bất ổn hay khủng hoảng, nếu nhà quản trị không truyền thông có hiệu quả, bao gồm việc lắng nghe ý kiến của nhân viên hay khách hàng và thể hiện sự chăm sóc đặc biệt, kết quả hoạt động của tổ chức và danh tiếng của nó sẽ bị tổn thất.

## PHÂN LOẠI NHÀ QUẢN TRỊ

Các nhà quản trị sử dụng kỹ năng nhận thức, nhân sự, và chuyên môn để thực hiện bốn chức năng của quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát trong mọi tổ chức – có quy mô lớn hay nhỏ, chế biến hay dịch vụ, lợi nhuận hay phi lợi nhuận, truyền thống hay dựa trên Internet, nhưng không phải công việc của tất cả các nhà quản trị đều như nhau. Các nhà quản trị chịu trách nhiệm về hoạt động của các bộ phận khác nhau, làm việc tại các cấp khác nhau trong cơ cấu tổ chức, và phải thỏa mãn các yêu cầu khác nhau để đạt được kết quả thực hiện công việc cao. Daniel Wheeler, hai mươi tám tuổi, là nhà quản trị cấp cơ sở tại Dell Monte Foods; công việc của anh liên quan trực tiếp đến việc xử lý sản

phẩm, chuẩn y các thiết kế bao bì, và tổ chức mọi người thực hiện các sự kiện giới thiệu mẫu sản phẩm.<sup>29</sup> Kevin Kurtz là nhà quản trị cấp trung tại Lucasfilm, ông làm việc cùng với những nhân viên của mình để phát triển các chiến dịch marketing cho các bộ phim nóng sốt vừa mới ra đời của các công ty giải trí.<sup>30</sup> Domenic Antonellis, là tổng giám đốc của công ty New England Confectionary (Necco) chuyên sản xuất những viên kẹo nhỏ đầy màu sắc hình trái tim, đã đưa ra các thông điệp đi kèm như “Hãy là của tôi-Be Mine” hay “Hãy hôn tôi-Kiss Me”.<sup>31</sup> Cả ba đều là những nhà quản trị và họ đều thực hiện các hoạt động như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát, nhưng mức độ và phương thức thực hiện có khác nhau.

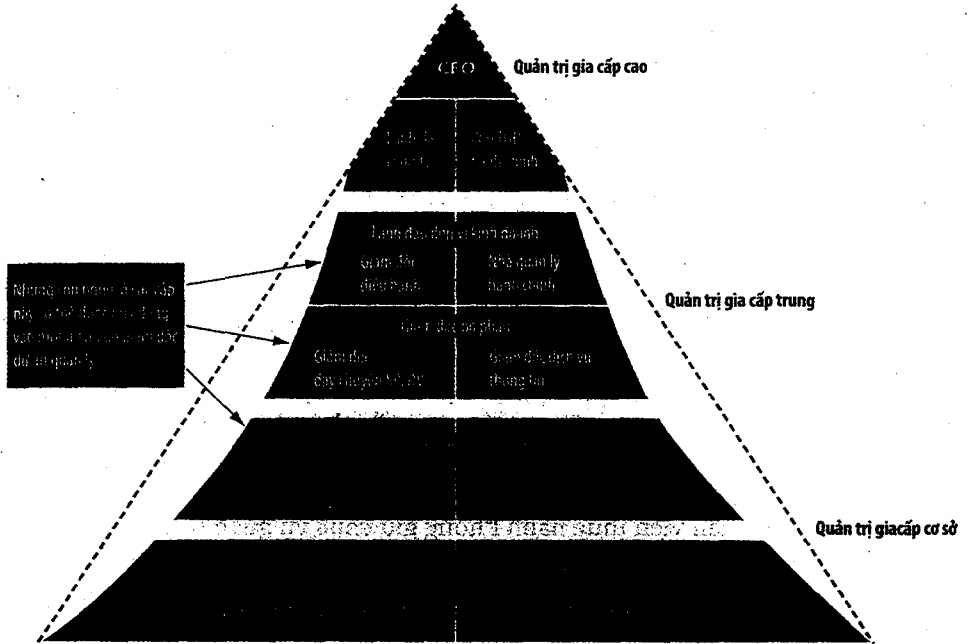
## Phân loại nhà quản trị theo chiều dọc

Hệ thống cấp bậc trong tổ chức là một yếu tố quan trọng để xác định công việc của nhà quản trị. Minh họa 1.6 thể hiện ba cấp trong hệ thống cấp bậc của quản trị. Một nghiên cứu điều tra trên 1.400 nhà quản trị nhằm khảo sát công việc của các nhà quản trị khác nhau ở ba cấp như thế nào đã phát hiện rằng sự tập trung chủ yếu sẽ thay đổi giữa các cấp.<sup>32</sup> Đối với nhà quản trị ở cấp cơ sở, công việc chủ yếu chính là việc hỗ trợ cho việc thực hiện công việc của từng người lao động. Nhà quản trị ở cấp trung sẽ quan tâm đến việc thực hiện công việc của từng cá nhân ít hơn nhưng lại quan tâm nhiều hơn việc liên kết các nhóm làm việc chẳng hạn như phân bổ nguồn lực, phối hợp hoạt động của các đội, hay triển khai các kế hoạch của nhà quản trị cấp cao xuyên suốt các bộ phận trong tổ chức. Nhà quản trị cấp cao sẽ tập trung chủ yếu vào việc giám sát môi trường bên ngoài và xác định chiến lược tốt nhất để tổ chức có tính cạnh tranh hơn.

Chúng ta hãy xem xét chi tiết hơn về sự khác biệt theo các cấp quản trị. Các nhà quản trị cấp cao ở trên đỉnh của hệ thống cấp bậc và chịu trách nhiệm về hoạt động của toàn bộ tổ chức. Các chức danh của nhóm này thường là chủ tịch, chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc cấp cao, tổng giám đốc, hay phó tổng giám đốc điều hành. Các nhà quản trị cấp cao chịu trách nhiệm về việc thiết lập các mục tiêu của tổ chức, xác định các chiến lược để đạt được các mục tiêu này, giám sát và giải thích môi trường bên ngoài, và ra các quyết định có ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức. Họ nhìn về tương lai dài hạn và quan tâm đến những khuynh hướng của môi trường tổng quát và sự thành công chung của tổ chức. Nhà quản trị cấp cao cũng chịu trách nhiệm về việc truyền đạt một tầm nhìn được chia sẻ trong toàn bộ tổ chức, định hình văn hóa công ty, và nuôi dưỡng tinh thần kinh doanh để có thể giúp cho công ty thực hiện đổi mới và theo kịp tốc độ thay đổi nhanh chóng.<sup>33</sup>

Nhà quản trị cấp trung làm việc ở các tầng nấc trung gian của tổ chức và chịu trách nhiệm cho hoạt động của những đơn vị kinh doanh và các bộ phận chủ yếu. Các nhà quản trị cấp trung bao gồm trưởng các bộ phận, trưởng ngành, giám đốc kiểm soát chất lượng, và giám đốc các phòng thí nghiệm-nghiên cứu. Các nhà quản trị cấp trung điển hình thường có từ hai cấp bên dưới trực thuộc mình. Họ chịu trách nhiệm triển khai các chiến lược tổng thể, các chính sách đã được xác định từ các nhà quản trị cấp cao. Các nhà quản trị cấp trung thường quan tâm đến tương lai gần hơn là việc hoạch định dài hạn.

MINH HỌA 1.6 Cấp bậc quản trị trong hệ thống cấp bậc của tổ chức



Công việc của các nhà quản trị cấp trung đã có những sự thay đổi đáng kể trong vòng hai thập kỷ vừa qua. Nhiều tổ chức đã cải thiện hiệu suất của mình bằng cách cắt giảm không những các nhà quản trị cấp trung mà còn cắt giảm cấp trung gian trong cơ cấu tổ chức. Thông qua đó sơ đồ tổ chức truyền thống hình tháp giờ đây trở nên phẳng hơn và điều này cho phép dòng thông tin sẽ dịch chuyển nhanh chóng từ cấp cao xuống cấp thấp nhất và các quyết định được đưa ra với một tốc độ nhanh hơn. Hơn thế nữa công nghệ ngày nay cho phép thực hiện được nhiều công việc trước đây được làm bởi nhà quản trị cấp trung như việc giám sát thực hiện và viết các báo cáo.<sup>34</sup> Sơ đồ 1.6 đã thể hiện sự thu hẹp của các cấp trung gian.

Tuy nhiên thậm chí khi cấp quản trị trung gian được giảm bớt, công việc của nhà quản trị cấp trung vẫn tồn tại theo một phương thức mới. Kết quả từ các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhà quản trị cấp trung vẫn đóng một vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy sự đổi mới và đảm bảo cho tổ chức phản ứng được với những sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.<sup>35</sup> Ralph Stayer, tổng giám đốc điều hành của công ty Johnsonville Sausage đã nói: “Các nhà lãnh đạo có thể thiết kế những chiến lược tuyệt vời, nhưng sự thành công của tổ chức sẽ lệ thuộc vào việc triển khai những chiến lược này. Những nhà quản trị ở cấp trung là những con người làm cho những chiến lược này vận hành.”<sup>36</sup> Một nghiên cứu được tiến hành bởi Nicholas Bloom và John Van Reenen dường như đã cung cấp những minh chứng cho nhận định của Stayer. Trong một nghiên cứu thực nghiệm tại các nhà máy trong ngành dệt ở Ấn Độ, thực tiễn cải tiến ở cấp trung được triển khai

tại 20 nhà máy, và kết quả của nó được so sánh với các nhà máy không thực hiện quy trình cải tiến ở cấp trung. Sau 4 tháng đào tạo các phương pháp quản trị tốt hơn, 20 nhà máy được thực nghiệm đã cắt giảm 50% số lượng sản phẩm lỗi, gia tăng năng suất lao động và sản lượng, và tăng 200.000 USD lợi nhuận trong năm.<sup>37</sup>

Vị thế của các nhà quản trị cấp trung cũng được nâng lên do việc sử dụng ngày càng nhiều hình thức làm việc theo đội và theo dự án. Một giám đốc dự án sẽ chịu trách nhiệm về những công việc có tính thời hạn của dự án và dự giám đốc dự án có thể huy động sự tham gia của người lao động thuộc các bộ phận chức năng và ở mọi cấp khác nhau của tổ chức, và có thể cả những người bên ngoài công ty. Rất nhiều nhà quản trị cấp trung ngày nay đồng thời làm việc cho nhiều dự án và các đội và chúng trải rộng theo phạm vi địa lý cũng như các khu vực văn hóa, và các chức năng khác nhau.

Nhà quản trị cấp cơ sở (cấp thấp) sẽ chịu trách nhiệm trực tiếp về hoạt động sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Họ nằm trong cấp thứ nhất hay thứ hai của hệ thống quản trị và thường mang các chức danh như quản đốc, trưởng dây chuyền sản xuất, trưởng bộ phận, trưởng phòng. Họ chịu trách nhiệm về hoạt động của các đội và những nhân viên thừa hành không giữ chức vụ quản lý. Công việc của họ chính là thực hiện các quy định và quy trình để đạt hiệu suất cao trong sản xuất, cung cấp các hỗ trợ về chuyên môn, và động viên nhân viên trực thuộc. Xét theo phương diện thời gian những hoạt động quản trị của họ có tầm ngắn hạn và thường nhấn mạnh vào việc thực hiện các mục tiêu hàng ngày. Ví dụ, Alistair Boot đang quản trị bộ phận quần áo nam giới tại cửa hàng John Lewis ở Cheadle thuộc nước Anh.<sup>38</sup> Nhiệm vụ của Boot bao gồm việc kiểm soát và điều hành các nhân viên tại quầy hàng mình phụ trách để đảm bảo rằng các quy trình bán hàng, các quy định về an toàn, và các chính sách về dịch vụ khách hàng được thực hiện đúng. Công việc của nhà quản trị ở cấp này còn bao gồm việc động viên và hướng dẫn các nhân viên trẻ, thường ít kinh nghiệm; cung cấp các sự hỗ trợ khi cần thiết, và đảm bảo theo đúng với chính sách của công ty.

## Phân loại nhà quản trị theo chiều ngang

Sự khác biệt chủ yếu của công việc quản trị còn xuất hiện theo chiều ngang của tổ chức. **Các nhà quản trị chức năng** (functional managers) chịu trách nhiệm về các bộ phận chuyên thực hiện một chức năng đơn lẻ và bộ phận chức năng này bao gồm những con người có cùng kỹ năng và lĩnh vực được đào tạo. Các bộ phận chức năng trong một tổ chức thường bao gồm: quảng cáo, bán hàng, tài chính, nguồn nhân lực, sản xuất, và kế toán. **Các nhà quản trị theo tuyến** (Line manager) sẽ chịu trách nhiệm của bộ phận sản xuất và marketing để thực hiện hoạt động sản xuất hay bán hàng cho một loại sản phẩm hay dịch vụ. **Các nhà quản trị tham mưu** (staff manager) chịu trách nhiệm về hoạt động của các bộ phận như tài chính và nguồn nhân lực và họ sẽ hỗ trợ nhà quản trị theo tuyến

**Nhà quản trị điều hành** (General manager) sẽ chịu trách nhiệm về hoạt động của nhiều bộ phận thực hiện các chức năng khác nhau. Một nhà quản trị điều hành sẽ chịu trách nhiệm hoạt động của một đơn vị độc lập (self-contained division), chẳng hạn như trường hợp của một cửa hàng của Nordstrom hay một

nhà máy lắp ráp của hãng xe Honda, và hoạt động của tất cả các bộ phận chức năng trực thuộc đơn vị độc lập này. Các nhà quản trị dự án được xem là một nhà quản trị tổng hợp vì họ sẽ phối hợp hoạt động của con người thuộc các bộ phận khác nhau để hoàn thành một dự án cụ thể.

## NHỮNG ĐẶC TRƯNG CỦA MỘT NHÀ QUẢN TRỊ

Ray Fisman, giáo sư tại Trường kinh doanh Colombia, đã nói: “Bất kể sự gia tăng nhanh các nhà tiên phong về quản trị, các nhà tư vấn, và các trường phái trong quản trị, vẫn còn có những điều chưa rõ ràng với nhiều người về việc nhà quản trị thực tế phải làm điều gì và tại sao chúng ta cần phải hiểu điều đó trước tiên”.<sup>39</sup> Trừ một số người đã thực hiện công việc quản trị trong thực tế, việc thông hiểu chính xác những gì mà nhà quản trị phải làm hàng giờ, hàng ngày là một điều rất khó khăn. Một câu trả lời cho câu hỏi những nhà quản trị trong thực tế phải làm gì khi hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát được đưa ra bởi Henry Mintzberg, người đã quan sát hoạt động của nhiều nhà quản trị và tiến hành ghi chép các quan sát đó.<sup>40</sup> Ông đã phát triển một bản mô tả công việc của nhà quản trị theo đó 10 vai trò của nhà quản trị được tập hợp lại thành 3 nhóm. Những đặc trưng và vai trò của nhà quản trị, được thảo luận chi tiết ở phần sau, đã được khẳng định bởi các nghiên cứu về sau.<sup>41</sup>

Các nhà nghiên cứu cũng xem xét *những gì* mà nhà quản trị *thích* làm. Tất cả các nhà quản trị, kể cả nam và nữ, thuộc 5 quốc gia khác nhau trong một nghiên cứu đã phát biểu rằng họ thích thú khi thực hiện những hoạt động như lãnh đạo người khác, thiết lập hệ thống mạng tương tác, và lãnh đạo sự đổi mới. Các hoạt động mà nhà quản trị ít thích nhất bao gồm kiểm soát nhân viên, xử lý các công việc giấy tờ (hành chính), và quản trị các áp lực về thời gian.<sup>42</sup> Đặc biệt, rất nhiều người mới đảm nhận vai trò của nhà quản trị nhận thấy rằng áp lực thời gian căng thẳng của công việc quản trị, khối lượng công việc giấy tờ, và những thách thức khi lãnh đạo người khác thì khá căng thẳng khi họ phải điều chỉnh bản thân họ với vai trò và trách nhiệm mới. Thật vậy, việc thực hiện sự thay đổi đột ngột khi nắm lấy vai trò quản trị có thể là một trong những giai đoạn gây sự lo ngại lớn nhất trong quá trình phát triển nghề nghiệp quản trị.

## Tiến hành một sự nhảy vọt: Những bước ban đầu khi trở thành một nhà quản trị

Rất nhiều người mới được đề bạt vào vị trí quản trị thường có ít ý tưởng về thực tế công việc quản trị sẽ đòi hỏi những gì và họ cũng nhận được sự đào tạo rất ít về việc làm thế nào để thực hiện vai trò mới. Không còn nghi ngờ gì, trong số những nhà quản trị, thì nhà quản trị cấp thấp hay cấp cơ sở thường trải nghiệm sự mệt mỏi và kiệt sức vì công việc.<sup>43</sup> Chúng ta hãy xem xét ví dụ sau đây về trường hợp của Zuckerberg..

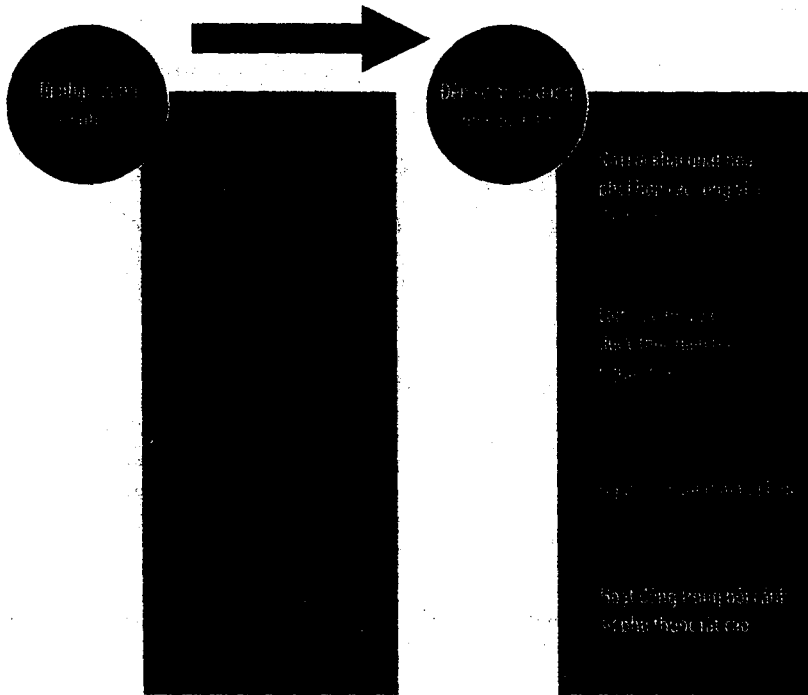
Thực hiện sự dịch chuyển từ vai trò của một người cộng tác đến vai trò của nhà quản trị thường khá phức tạp. Mark Zuckerberg, người chủ của công ty Facebook, xuất hiện trước công chúng với nhiều yếu điểm trong vai trò là nhà quản trị khi ông vừa bước qua tuổi 28 là một minh chứng cho nhận định trên. Theo quan sát và cảm nhận của công chúng, Zuckerberg “đã lớn dần từng bước” trong vai trò của nhà quản trị. Xét về phương diện cá nhân, ông là một người thực hiện công việc rất tốt trong việc tạo ra nền móng cho mạng xã hội và thành lập nên công ty, nhưng Zuckerberg đã rất lóng ngóng trong công việc quản trị hàng ngày chẳng hạn như việc tương tác với người lao động, truyền thông với các cá nhân bên trong và bên ngoài công ty. Zuckerberg nhận thức được điều đó nên đã thuê những nhà quản trị đầy kinh nghiệm làm việc cho công ty, bao gồm nguyên tổng giám đốc điều hành của Google, Sheryl Sandberg, và duy trì một đội ngũ các nhà tư vấn và giám sát để có thể huấn luyện ông trong những lĩnh vực mà ông thấy mình còn yếu. Zuckerberg cũng theo dõi và quan sát hoạt động của David Graham tại văn phòng công ty The Post (tổng giám đốc của công ty và là nhà xuất bản báo Bưu điện Washington) trong vòng 4 ngày để học hỏi cách thức quản trị một công ty lớn. Giờ đây Facebook đã trở thành một công ty đại chúng, Zuckerberg càng bị quan sát một cách kỹ lưỡng hơn để xem ông đã có những gì cần thiết để đảm nhận vai trò nhà quản trị cao cấp của một công ty đại chúng lớn.<sup>44</sup>

Linda Hill, một giáo sư tại đại học Harvard, đã quan sát một nhóm gồm 19 nhà quản trị trong năm đầu tiên họ đảm nhận vai trò quản trị và Linda đã nhận thấy rằng một yếu tố then chốt để có sự thành công trong vai trò nhà quản trị của họ là nhận ra việc trở thành nhà quản trị bao hàm nhiều thứ hơn việc chỉ học tập một tập hợp các kỹ năng mới. Hơn thế nữa, trở thành một nhà quản trị còn liên quan đến sự chuyển hóa sâu sắc trong cách thức suy nghĩ về bản thân họ, quá trình này còn gọi là nhận dạng bản thân (personal identity). Sự nhận dạng bản thân bao gồm việc phát triển một cách sâu rộng các thái độ, thói quen, và học tập cách thức tư duy mới.<sup>45</sup> Minh họa 1.7 thể hiện quá trình chuyển hóa từ một nhà hoạt động cá nhân sang nhà quản trị. Chúng ta cần nhớ rằng trong phần thảo luận trước đây chúng ta đã khẳng định rằng vai trò của nhà quản trị chính là người xây dựng các hệ thống chứ không phải là người thực hiện một công việc cụ thể nào đó. Người hoạt động mang tính cá nhân là một chuyên gia hay là “người thực hiện”. Tâm trí người hoạt động cá nhân được giả định rằng họ sẽ luôn nghĩ về việc thực hiện một công việc hay hoạt động cụ thể nào đó với một năng lực chuyên môn hiện có. Nhà quản trị, thì ngược lại, phải là người có tính khái quát hóa và học tập cách thức phối hợp một danh mục đa dạng các hoạt động. Trong khi các nhà hoạt động cá nhân được nhận dạng chủ yếu thông qua công việc cụ thể của họ thì nhà quản trị phải được nhận dạng trong phạm vi lớn hơn của tổ chức và ngành.

Hơn thế nữa, người hoạt động cá nhân sẽ làm cho mọi công việc được thực hiện phần lớn thông qua những nỗ lực cá nhân và phát triển những thói quen lệ thuộc vào bản thân mình hơn người khác. Nhà quản trị sẽ làm cho mọi việc được thực hiện thông qua người khác. Thật vậy, một trong những sai lầm phổ biến mà người mới đảm nhận vai trò của nhà quản trị thường mắc phải chính là họ mong



MINH HỌA 1.7 Chuyển đổi sự nhận dạng



muốn làm tất cả mọi việc từ bản thân mình thay vì ủy quyền cho người khác và phát triển năng lực của nhân viên.<sup>46</sup> Hill đề xuất điều cần ghi nhớ là với vai trò của nhà quản trị bạn cần phải “trở thành một tác nhân để mọi việc được thực hiện trong toàn bộ tổ chức bằng cách làm việc với và thông qua người khác, thay vì tự mình thực hiện công việc.”<sup>47</sup>

Một vấn đề xảy ra cho những người mới đảm nhận vai trò nhà quản trị chính là họ thường mong đợi có một mức độ tự do lớn hơn để làm những gì mà họ nghĩ rằng tốt nhất cho tổ chức. Trong thực tế, các nhà quản trị cần nhận ra rằng họ đang bị vây quanh bởi sự phụ thuộc lẫn nhau. Để trở thành một nhà quản trị thành công đòi hỏi nhà quản trị phải suy nghĩ về việc xây dựng các đội và hệ thống mạng tương tác, và họ cần trở thành người động viên và là nhà tổ chức trong phạm vi một hệ thống con người và công việc phụ thuộc lẫn nhau. Mặc dù sự tuyệt hảo nghe có vẻ đơn giản trong lý thuyết nhưng thực tế có nhiều khó khăn để đạt được. Một vấn đề quan trọng nữa cần lưu ý khi một người mới trở thành nhà quản trị là họ phải trở thành một con người mới và họ cần xem xét bản thân họ theo một cách thức mới hoàn toàn.

Một số người mới trở thành nhà quản trị thường thực hiện sự chuyển hóa theo cách “thử lửa” tức là họ học tập công việc trong quá trình tiến hành công việc. Tuy nhiên các tổ chức ngày nay đang bắt đầu đáp ứng nhiều hơn nhu cầu đào tạo nhà quản trị mới. Chi phí mà tổ chức phải trả cho việc mất đi những người lao động giỏi là những người không thể thực hiện sự chuyển đổi sẽ lớn hơn nhiều so với chi

phí mà tổ chức bỏ ra để đào tạo nhằm giúp đỡ những nhà quản trị mới đảm nhận nhiệm vụ đường đầu, học tập, và phát triển. Hơn thế nữa, nhiều tổ chức ngày nay quan tâm lớn hơn trong việc lựa chọn người vào vị trí quản lý, bao gồm việc đảm bảo cho các ứng viên thông hiểu những gì mà mình cần phải có và được mong muốn để trở thành một nhà quản trị.

## Các hoạt động của nhà quản trị

Những nhà quản trị mới nhận nhiệm vụ thường chưa chuẩn bị cho các hoạt động đầy sự đa dạng mà họ phải thực hiện hàng ngày. Một trong những phát hiện thú vị nhất về các hoạt động quản trị chính là mức độ bận rộn và sôi nổi trong công việc hàng ngày của nhà quản trị.

### Sự phiêu lưu khi thực hiện đa nhiệm vụ

Hoạt động quản trị được đặc trưng bởi sự đa dạng, gián đoạn, và ngắn gọn.<sup>48</sup> Bản chất trải rộng và phong phú của công việc của nhà quản trị nằm ở chỗ có rất ít thời gian cho nhà quản trị suy ngẫm một cách yên tĩnh. Một nghiên cứu gần đây được thực hiện bởi một nhóm các nhà nghiên cứu của Trường kinh tế London và Trường Kinh doanh Harvard đã phát hiện rằng thời gian mà các tổng giám đốc công ty sử dụng để làm việc một mình chỉ đạt mức trung bình là 6 giờ mỗi tuần. Phần còn lại của thời gian làm việc trong tuần họ sử dụng cho các buổi họp, thảo luận công việc qua điện thoại, đi lại các nơi, và trò chuyện với mọi người bên trong và bên ngoài tổ chức.<sup>49</sup>

Các nhà quản trị có thể dịch chuyển trạng thái một cách nhanh chóng. Trong nghiên cứu của mình, Mintzberg nhận thấy rằng thời gian trung bình để nhà quản trị sử dụng để thực hiện bất kỳ một hoạt động thường nhỏ hơn 9 phút; một nghiên cứu điều tra khác cũng chỉ ra rằng một số nhà quản trị cấp cơ sở chỉ sử dụng trung bình khoảng 48 giây để thực hiện bất kỳ một công việc.<sup>50</sup> Các cuộc khủng hoảng nghiêm trọng đan xen với những sự kiện bình thường nối tiếp nhau liên tục theo cách không dự đoán được. Mỗi công việc của nhà quản trị giống nhau ở sự đa dạng và gián đoạn và đó là những gì mà tạp chí Quản trị nguồn nhân lực (Workforce Management) mô tả trong một ngày làm việc điển hình của Kathy Davis, giám đốc quản trị nguồn nhân lực.<sup>51</sup>

- 6:55 AM – Đến nơi làm việc sớm để bắt đầu điều tra về một lời phàn nàn liên quan đến việc quấy rối tình dục tại một nhà máy thuộc công ty, nhưng khi cô đang đi bộ vào văn phòng của mình cô suýt đâm sầm vào một người biểu tình đang mang biểu ngữ “tuyển dụng không công bằng! Ai cần nguồn nhân lực”. Cô sử dụng một vài phút để trò chuyện với một thanh niên trẻ trong nhóm biểu tình, người đang là nhân viên tạm thời, sau đó cô nói rằng cô phải đi ngay vì lo chậm trễ công việc.
- 7:10 AM – Cô nhận thấy người trưởng ca trong nhà máy và nhân viên bảo vệ đã đến trước cửa phòng làm việc của cô để thảo luận về lời phàn nàn liên quan đến việc quấy rối tình dục.
- 7:55 AM – Sue, một thành viên thuộc đội làm việc của Kathy, vừa mới đến và không biết rằng đang có cuộc gặp gỡ của cô, làm gián đoạn buổi làm

việc của cô khi thông báo cho cô biết đã có một số người đình công đang trên đường đến sảnh lớn bên ngoài phòng làm việc của cô và tổng giám đốc muốn biết điều gì đang xảy ra.

- 8:00 AM – Cuối cùng cũng còn lại một mình, Cathy gọi điện cho tổng giám đốc và giải thích về việc đình công, và sau đó làm công việc thường ngày của cô vào buổi sáng. Kiểm tra hộp thư thoại, cô thấy rằng có ba tin nhắn đòi hỏi cô phải trả lời ngay và cô chuyển 4 tin nhắn khác cho các thành viên trong đội của cô giải quyết. Cô bắt đầu kiểm tra thư điện tử nhưng sự gián đoạn lại xuất hiện lần nữa do Sue, người nhắc cô rằng họ cần thực hiện việc xem xét các báo cáo kiểm tra về nguồn nhân lực gần đây để công ty có những giải pháp đáp ứng ngay và tránh bị phạt.
- 9:15 AM – Khi cô đang xem xét các báo cáo kiểm tra, Kathy nhận được một cuộc gọi từ giám đốc Pete Channing, hỏi cô đã chuyển các thư trúng tuyển đến những ứng viên sẽ được mời ký hợp đồng trong tương lai chưa, Peter nói “Không cần chuyển nữa, vì tôi đã thay đổi quyết định”. Đã tiêu tốn hàng tuần cho việc phỏng vấn và xem xét các hồ sơ ứng viên, nhưng giờ đây Pete lại muốn khởi động lại từ đầu!
- 11:20 AM – Kathy gần như hoàn tất việc trả lời các thư điện tử thì cô nghe những tiếng động lớn ngoài cửa phòng làm việc của mình và sau đó cô biết rằng Linda và Sue đang tranh cãi với nhau. Linda đã nói: “Báo cáo của bộ phận công nghệ thông tin về chúng ta có nhiều sai lệch”, nhưng Sue lại nói rằng chúng ta nên cho qua chuyện đó. Kathy đồng ý sẽ xem qua báo cáo của bộ phận công nghệ thông tin và cô phát hiện ra rằng chỉ có một vài sai lệch nhưng chúng có một tác động nghiêm trọng.
- 12:25 PM – Khi Cathy gần như hoàn tất việc phản hồi bản báo cáo của bộ phận công nghệ thông tin thì nhận được âm thanh báo có một thư điện tử khẩn cấp từ một quản đốc thông báo rằng một nhân viên của ông sẽ vắng mặt tại nơi làm việc trong vài tuần “trong khi trách nhiệm đạo đức thì đang được đề cao”. Đây là lần đầu tiên cô nghe về việc này cho nên cô phải gọi điện cho vị quản đốc này.
- 1:20 PM – Cuối cùng thời gian dành cho bữa ăn trưa đã đến. Cô cầm lấy phần bánh sandwich mua từ một siêu thị địa phương và mang một phần bánh cho người biểu tình, anh ta đã cảm ơn cô và tiếp tục đứng trong hàng ngũ biểu tình của mình.
- 2:00 PM – Gặp tổng giám đốc Henry Luker để xem xét lại bản báo cáo kiểm tra của bộ phận công nghệ thông tin, thảo luận về những thay đổi cho kế hoạch 401 của công ty, và nói chuyện về những ý tưởng làm giảm sự thôi việc của nhân viên.
- 3:00 PM – Vội vã về phòng làm việc, cầm lấy chìa khóa để lái xe đi gặp giám đốc nhà máy sản xuất, người đã yêu cầu cô “quan sát và theo dõi” ông ta và chia sẻ những ý tưởng về việc đào tạo và phát triển các kỹ năng.
- 3:15 PM – Sau khi ra khỏi xe hơi khi đến nhà máy sản xuất, Kathy vội vã đi gặp một người đàn ông đã tham dự một khóa đào tạo quản đốc mở ra vài

**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:**

**QUẢN TRỊ THỜI GIAN**

**Hướng dẫn:** Hãy suy nghĩ về cách thức bạn xử lý các công việc trong một ngày làm việc hay học tập. Sau khi đọc từng phát biểu, bạn hãy đánh dấu vào ô thể hiện “Hầu như đúng”, hoặc “Hầu như sai”.

Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Tôi thường phải thực hiện rất nhiều công việc.		
2. Tôi sử dụng rất nhiều thời gian cho những hoạt động gây thích thú nhưng không quan trọng.		
3. Tôi cảm nhận rằng mình là người kiểm soát công việc rất tốt.		
4. Tôi thường không biết mình phải làm việc gì tiếp theo trong một ngày làm việc.		
5. Hầu như không có khả năng cho sự cải tiến trong cách thức mà tôi quản trị thời gian.		
6. Tôi luôn tuân thủ lịch trình của các sự kiện, các buổi họp, và thời hạn hoàn thành công việc.		
7. Không gian làm việc và hồ sơ giấy tờ của tôi luôn được tổ chức tốt.		
8. Tôi luôn lưu giữ tốt các báo cáo.		
9. Tôi luôn sử dụng tốt thời gian khi chờ đợi.		
10. Tôi luôn tìm các phương cách để gia tăng hiệu suất công việc.		

**Cho điểm và giải thích:** cho 1 điểm ứng với từng phát biểu thứ 3, 5, 6, 7, 8, 9, và 10 khi bạn đánh giá “Hầu như đúng”. Đối với các phát biểu 1, 2, và 4, bạn hãy cho 1 điểm ứng với mỗi phát biểu khi bạn đánh giá “Hầu như sai”. Tổng số điểm của bạn sẽ thể hiện cách thức mà bạn sử dụng thời gian. Các phát biểu từ 6 đến 10 thể hiện việc bạn có phương thức quản trị thời gian tốt. Các thói quen tốt về vật chất và tinh thần sẽ làm cho việc quản trị thời gian có hiệu quả được thực hiện dễ dàng hơn. Các nhà quản trị quá bận rộn cần học cách thức kiểm soát thời gian tốt hơn. Nếu điểm của bạn từ 8 trở lên, bạn đã quản trị thời gian tốt. Nếu điểm của bạn từ 4 trở xuống, bạn cần xem lại việc quản trị thời gian của mình để có thể trở thành một nhà quản trị. Việc quản trị thời gian có tầm quan trọng như thế nào đối với bạn? Hãy đọc phần “Góc thảo luận của nhà quản trị” để tìm kiếm các ý tưởng cho việc cải thiện kỹ năng quản trị thời gian của bạn.

tháng trước đây. Ông ấy đã nói rằng lớp học đã thực sự có ích cho ông – chỉ có một vài điều ông chưa hiểu rõ và nhân viên dường như tôn trọng ông nhiều hơn.

- 3:30 PM – Đến nơi đúng giờ và sử dụng một vài giờ kế tiếp để quan sát và đặt ra các câu hỏi, nói chuyện với nhân viên về cách thức học tập để phát hiện vấn đề và các trở ngại mà họ sẽ gặp phải.
- 5:40 PM – Mọi thứ hầu như trở về sự yên lặng tại văn phòng của bộ phận quản trị nguồn nhân lực, tuy nhiên có một tin nhắn từ Sue báo rằng Kathy sẽ có một cuộc hẹn làm việc lúc đầu giờ làm việc với hai phụ nữ mà hai người này đã xô xát với nhau tại thang máy. Thở dài, Kathy quay trở lại

việc điều tra về tình trạng quấy rối tình dục mà cô sẽ phải giải quyết vào 7 giờ sáng ngày mai.

### Cuộc sống theo vòng xoay của tốc độ

Nhà quản trị thực hiện rất nhiều công việc với một tốc độ không hề suy giảm.<sup>52</sup> Công việc của nhà quản trị diễn ra với một tốc độ nhanh và đòi hỏi họ phải có nhiều nghị lực. Phần lớn các nhà quản trị cao cấp phải làm việc tối thiểu 12 giờ mỗi ngày và sử dụng 50% hoặc hơn cho việc đi lại.<sup>53</sup> Lịch làm việc thường được xác định trước hàng tháng, nhưng những sự xáo trộn không mong đợi xuất hiện hàng ngày. Mintzberg phát hiện rằng phần lớn các cuộc gặp mặt và các mối liên hệ công việc của các nhà quản trị cao cấp thường xuất hiện một cách ngẫu nhiên, và thậm chí với những buổi họp được xác định trước cũng bị bao vây bởi những sự kiện khác như các cuộc điện thoại, việc sàng lọc các thư điện tử, hay các cuộc gặp gỡ tự phát. Trong khoảng thời gian ngoài giờ làm việc, các nhà quản trị cấp cao cũng quan tâm đến việc đọc các tài liệu liên quan đến công việc, các công việc giấy tờ, các cuộc gọi, và thư điện tử. Công nghệ, chẳng hạn như thư điện tử, các tin nhắn dạng văn bản, điện thoại di động, máy tính xách tay, càng làm gia tăng cường độ làm việc của nhà quản trị. Brett Yornmark, tổng giám đốc trẻ tuổi nhất của Hiệp hội bóng rổ quốc gia (NBA: National Basketball Association), thông thường phải trả lời khoảng 60 tin nhắn thậm chí trước khi ông cạo râu và mặc đồ vào mỗi buổi sáng, và nhân viên cũng quen với việc nhận những tin nhắn mà Yornmark đã chuyển liên tục đến cho họ trong vòng một giờ đầu tiên vào buổi sáng.<sup>54</sup>

Công việc với cường độ nhanh của nhà quản trị được minh họa bởi Heather Coin, giám đốc của Sherman Oaks, California (chi nhánh của nhà máy The Cheesecake Factory). Coin bắt đầu làm việc lúc 9:30 AM và thực hiện việc kiểm tra các hóa đơn tài chính để biết mức độ thực hiện công việc của nhà hàng vào ngày hôm trước. Sau đó cô gặp gỡ các nhân viên và thực hiện các nhiệm vụ khác liên quan đến con người. Trước và trong thời gian nghỉ ăn trưa cô thực hiện hàng say bắt kể điều gì cần thực hiện – làm món salad trong nhà bếp, chế biến thực phẩm, dọn dẹp các chén đĩa dơ trên bàn ăn, và sau đó trò chuyện với khách. Sau giờ ăn trưa, từ 3:00 đến 4:30 PM, Heather thực hiện các nhiệm vụ hành chính, các công việc giấy tờ, gặp gỡ các nhà quản trị cấp trên, giới truyền thông, hoặc các tổ chức hoạt động cộng đồng. Vào lúc 4:30 PM cô thực hiện buổi họp giao ca để đảm bảo việc chuyển đổi êm thấm từ ca ngày sang ca đêm. Trong suốt một ngày làm việc, Heather cũng thực hiện giám sát nhân viên, là việc mà cô nghĩ rằng đó là một bộ phận đáng làm nhất trong công việc của cô. Sau một buổi chiều làm việc vất vả, cô thường về đến nhà lúc 10 PM, và đã chấm dứt công việc của mình sau khoảng thời gian làm việc gần 12 giờ 30 phút.<sup>55</sup>

### Nhà quản trị tìm kiếm thời gian ở đâu?

Với rất nhiều nhiệm vụ và rất nhiều yêu cầu có tính cạnh tranh nhau về thời gian, làm thế nào các nhà quản trị có thể đáp ứng? Loạt bảng ghi hình “Những bài học về lãnh đạo” của Tạp chí phố Wall (The Wall Street Journal) đã phỏng vấn các tổng giám đốc điều hành của các công ty lớn về việc làm thế nào để họ có thể quản trị

**Góc thảo luận của nhà quản trị:**

## QUẢN TRỊ THỜI GIAN CHO NHỮNG NHÀ QUẢN TRỊ MỚI

Trở thành một nhà quản trị luôn được quan tâm bởi những người muốn có những hoạt động tích cực, nhìn về tương lai nghề nghiệp, và thật vậy, cuộc đời của một nhà quản trị thường đem lại những khía cạnh hấp dẫn. Tuy nhiên công việc của nhà quản trị cũng có nhiều thách thức, một trong số thách thức không nhỏ đó chính là khối lượng công việc ngày càng tăng, khó khăn trong việc tìm kiếm thời gian để hoàn thành mọi việc nằm trong danh sách các nhiệm vụ và trách nhiệm của nhà quản trị. Những kỹ thuật quản trị thời gian cổ điển sau đây có thể giúp bạn loại bỏ những lãng phí lớn về thời gian trong công việc thường ngày của bạn.

1. **Thực hiện đúng danh sách các việc phải làm (To-Do List):** Nếu bạn không thể sử dụng bất kỳ một hệ thống nào khác cho việc theo sát những nhiệm vụ và cam kết của bạn, tối thiểu bạn phải có bản danh sách "các việc phải làm". Bản danh sách này liệt kê các điều bạn cần phải làm trong ngày. Mặc dù bản chất của công việc quản trị bao hàm việc xuất hiện một cách thường xuyên các nhiệm vụ mới và sự thay đổi thứ tự ưu tiên; điều thực tế đó là con người sẽ hoàn thành nhiều hơn khi có một danh sách thay vì không có danh sách này.
2. **Ghi nhớ nguyên tắc ABC:** Đây là một hệ thống có hiệu quả trong việc xác định thứ tự ưu tiên của các công việc hay hoạt động trong bản danh sách "các việc phải làm".
  - a. Những việc thuộc nhóm "A" có tầm quan trọng cao nhất. Chúng phải được thực hiện, nếu không bạn sẽ đối mặt với những hệ quả nghiêm trọng.
  - b. Những việc thuộc nhóm "B" là những việc nên làm, nếu bạn không thực hiện chúng thì hệ quả cũng xuất hiện nhưng hệ quả này nhỏ.
  - c. Những việc thuộc nhóm "C" là những việc nếu thực hiện nó thì cũng tốt nhưng khi không thực hiện thì cũng không có hệ quả nào.
  - d. Những việc thuộc nhóm "D": là những việc bạn có thể ủy quyền cho người khác làm.
3. **Thực hiện việc tóm lược hàng ngày và dự đoán trước:** sử dụng khoảng 10-15 phút vào mỗi buổi chiều để tóm lược công việc trong ngày và sau đó suy nghĩ trước những gì phải làm trong ngày hôm sau. Tóm lược những gì đã được thực hiện tốt và những gì chưa tốt sẽ làm tăng nhận thức về hành vi của bạn và làm giảm những thói quen xấu cho ngày kế tiếp. Sau đó dự đoán và hoạch định những gì bạn muốn hoàn thành trong ngày kế tiếp. Một số nhà chuyên môn cho rằng mỗi phút bạn sử dụng trong việc hoạch định sẽ giúp bạn tiết kiệm 10 phút khi triển khai công việc.
4. **Chỉ làm một việc tại mỗi thời điểm:** Thực hiện đa nhiệm vụ đã trở thành một khẩu hiệu trong những năm đầu thế kỷ 21, nhưng việc thực hiện quá mức việc này sẽ gây nên lãng phí thời gian. Các nghiên cứu đã chỉ ra việc thực hiện đa nhiệm vụ sẽ làm giảm chứ không làm tăng năng suất. Một số nhà nghiên cứu đã kết luận rằng việc không có khả năng tập trung vào một việc ở một thời điểm sẽ làm giảm hiệu suất từ 20% đến 40%. Thậm chí với những người mà công việc của họ đòi hỏi nhiều hoạt động nhỏ, khả năng tập trung hoàn toàn vào mỗi hoạt động (đôi lúc gọi là tiêu điểm tập trung) sẽ tiết kiệm thời gian. Tập trung sự chú ý hoàn toàn vào mỗi nhiệm vụ, bạn sẽ thực hiện được nhiều hơn và cũng làm cho chúng trở nên tốt hơn.

thời gian của mình và tạp chí này đã phát hiện khá nhiều nhà quản trị tạo ra thời gian thông qua tư duy về việc làm thế nào để quản trị thời gian.<sup>56</sup> Thời gian là một nguồn lực có giá trị cao nhất của nhà quản trị và một đặc trưng giúp nhận dạng các nhà quản trị thành công chính là việc những nhà quản trị này phải thông hiểu làm thế nào sử dụng thời gian một cách có hiệu quả để hoàn thành những điều quan trọng trước tiên và làm những điều ít quan trọng hơn sau đó.<sup>57</sup> Quản trị thời gian để cập đến việc sử dụng những kỹ thuật nhằm đảm bảo cho nhà quản trị thực hiện được nhiều việc hơn với một thời gian ít hơn và có kết quả tốt hơn, được thư giãn, và có nhiều thời gian để thụ hưởng niềm vui công việc và đời sống. Đặc biệt các nhà quản trị mới giữ vị trí thường phải đánh vật với khối lượng công việc gia tăng, công việc giấy tờ hầu như bất tận, các buổi họp triển miên, và những sự gián đoạn công việc liên tục bắt nguồn từ công việc quản trị. Việc học tập cách thức quản trị thời gian có hiệu quả là một trong những thách thức lớn nhất mà nhà quản trị mới nhận nhiệm vụ phải đối mặt. Góc thảo luận của nhà quản trị (Manager's Shoptalk box) trong chương này sẽ cung cấp những lời khuyên cho việc quản trị thời gian.

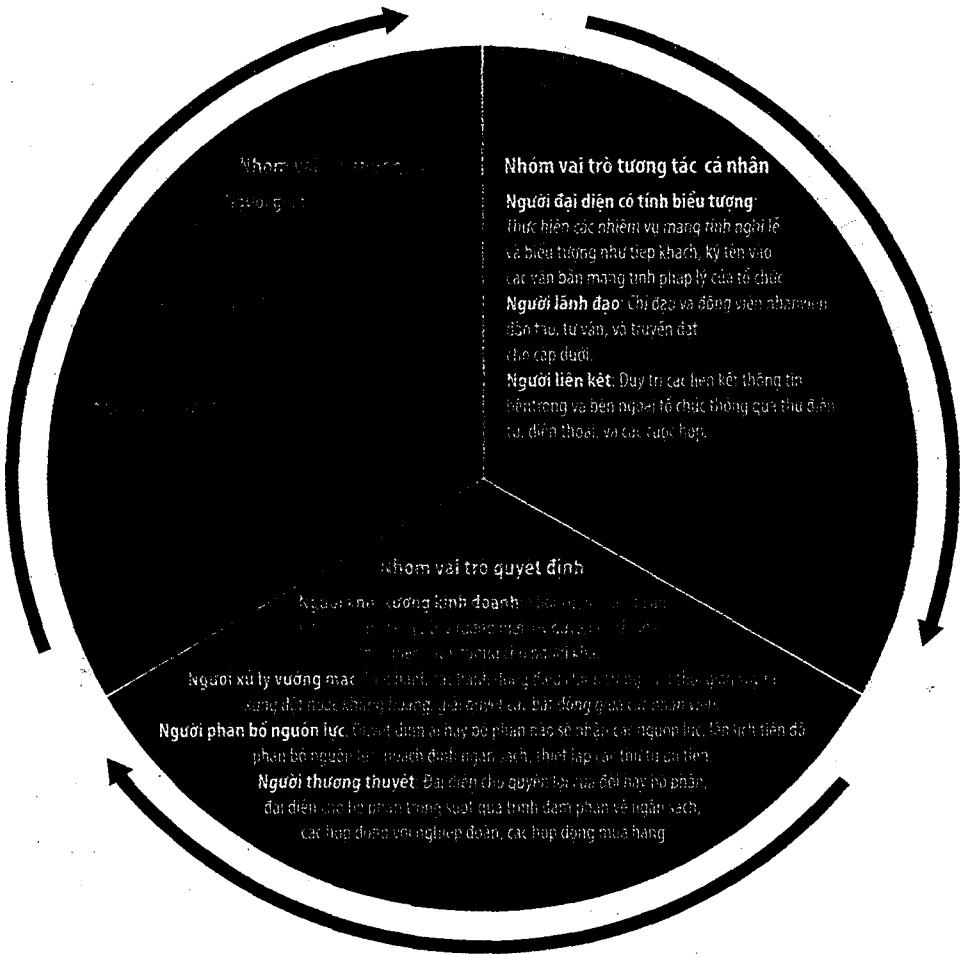
## Vai trò của nhà quản trị

Nghiên cứu quan sát của Mintzberg và các nghiên cứu về sau đã chỉ ra rằng các hoạt động đa dạng của nhà quản trị có thể tập hợp lại thành 10 vai trò.<sup>58</sup> Mỗi một vai trò là tập hợp các kỳ vọng về hành vi của nhà quản trị. Minh họa 1.8 mô tả các hoạt động ứng với từng vai trò. Những vai trò này được phân chia vào ba nhóm khái quát: thông tin (quản trị bằng thông tin), tương tác cá nhân (quản trị thông qua con người), và quyết định (quản trị thông qua hành động). Mỗi vai trò sẽ thể hiện các hoạt động mà nhà quản trị thực hiện để cuối cùng hoàn thành được các chức năng của quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát. Mặc dù việc tách biệt các thành phần của công việc quản trị để thông hiểu các vai trò và hoạt động khác biệt là một việc cần thiết nhưng việc ghi nhớ rằng công việc thật sự của quản trị không thể nào tiến hành như là một tập hợp các bộ phận độc lập là một điều vô cùng quan trọng, tất cả những vai trò tương tác với nhau trong thế giới thực của quản trị.

### Nhóm vai trò thông tin

Vai trò thông tin mô tả các hoạt động được tiến hành để duy trì và phát triển mạng lưới thông tin. Các nhà quản trị điều hành sử dụng khoảng 75% thời gian của họ để truyền thông với người khác. Vai trò của người giám sát liên quan đến việc tìm kiếm những thông tin hiện tại từ nhiều nguồn khác nhau. Nhà quản trị thu thập thông tin từ những người khác và sàng lọc các tài liệu viết ra thành văn bản để luôn ở trong tình trạng nắm bắt thông tin đầy đủ. Vai trò người truyền tin và phát ngôn thì ngược lại với vai trò người giám sát: Nhà quản trị truyền những thông tin hiện tại đến người khác, kể cả bên trong và bên ngoài tổ chức, là những người sử dụng các thông tin này. Steve Jobs của Apple là một người thực hiện thành thạo vai trò của người phát ngôn khi giới thiệu những sản phẩm mới của Apple ra công chúng. Nhân viên của Apple và các cơ quan truyền thông hiện đang quan sát xem tổng giám đốc mới của Apple, Tim Cook, có thể theo kịp sự thành

MINH HỌA 1.8 Mười vai trò của nhà quản trị



thạo trong vai trò này của người tiên nhiệm hay không. Cook có một phong cách khác biệt đáng kể so với Jobs, ít sôi nổi hơn và kiểm soát bản thân tốt hơn, nhưng những nhận xét cho lần xuất hiện đầu tiên của ông với vai trò người phát ngôn cho Apple vào năm 2012 trong hội thảo với chủ đề “D: Mọi thứ đều được số hóa” đã được nhìn nhận là có ảnh hưởng tích cực.<sup>59</sup>

Nhóm vai trò tương tác cá nhân

Các vai trò tương tác cá nhân liên quan đến mối quan hệ với người khác và chúng có quan hệ với kỹ năng nhân sự của nhà quản trị. Vai trò người đại diện mang tính biểu tượng liên quan đến việc thực hiện các nghi lễ và các hoạt động mang tính biểu tượng cho bộ phận hay tổ chức. Nhà quản trị sẽ đại diện cho tổ chức bằng chính năng lực quản trị theo nghi lễ với tư cách là người đứng đầu của tổ chức. Việc trình diễn trong buổi lễ trao thưởng cho nhân viên của giám đốc chi nhánh



ngân hàng thương mại là một ví dụ minh họa cho vai trò người đại diện mang tính biểu tượng. Vai trò người lãnh đạo bao hàm các mối quan hệ với nhân viên, chúng bao gồm việc động viên, truyền thông, và gây ảnh hưởng hay tác động. Vai trò người liên kết (liaison) liên quan đến việc phát triển các nguồn thông tin kể cả bên trong và bên ngoài tổ chức.

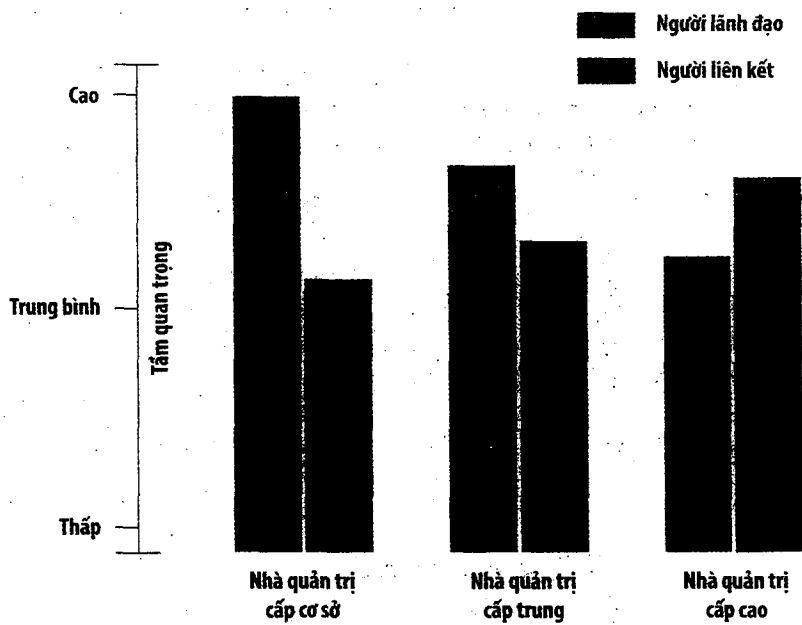
Chúng ta có thể xem xét sự thách thức đối với vai trò lãnh đạo và liên kết của những nhà quản trị tại Công ty thực phẩm quốc gia, một nhà sản xuất gia vị và các loại rau cải làm chua lớn nhất Pakistan. Các nhà quản trị tại những công ty khắp đất nước Pakistan hiện đang phải vất vả đối đầu với những sự bất ổn chính trị ngày càng tăng, sự cố mất điện thường xuyên, tham nhũng và không có hiệu suất, và sự gia tăng đe dọa khủng bố, tất cả những điều đó tạo nên những thách thức nhiều hơn cho nhà lãnh đạo. Sajjad Farooqi, một quản đốc xưởng của công ty, đã nói rằng: “Vào mỗi buổi sáng, tôi phải đánh giá công nhân của tôi”. Nếu Farooqi nhận thấy những người nào bị căng thẳng quá mức hay bị mất ngủ vào đêm trước, ông phải thay ca làm việc cho họ hoặc phân công cho họ một công việc dễ dàng hơn. Farooqi cũng phải đặt nhiều quan tâm vào các khuyến khích tài chính do người lao động làm việc dưới nhiều áp lực. Như vậy với vai trò là người liên kết, nhà quản trị phải phát triển nhiều nguồn thông tin không chỉ liên quan đến hoạt động kinh doanh mà còn là những thông tin liên quan đến sự an toàn và an ninh của nhân viên.<sup>60</sup>

### Nhóm vai trò ra quyết định

Nhóm các vai trò quyết định liên quan đến những sự việc mà nhà quản trị cần phải tiến hành sự lựa chọn và thực hiện hành động. Để thực hiện những vai trò này nhà quản trị cần có kỹ năng nhận thức và kỹ năng nhân sự. Vai trò người khởi xướng kinh doanh liên quan đến việc khởi xướng sự thay đổi. Các nhà quản trị phải suy nghĩ không ngừng về tương lai và làm thế nào để đi đến đó.<sup>61</sup> Vai trò người giải quyết vướng mắc bao hàm việc giải quyết những xung đột giữa nhân viên hoặc giữa bộ phận này với bộ phận khác trong tổ chức. Vai trò người phân phối nguồn lực liên quan đến việc ra các quyết định về cách thức phân công con người, thời gian, tài chính, thiết bị và các nguồn lực khác để đạt được kết quả mong muốn. Nhà quản trị phải quyết định dự án nào được phân bổ nguồn lực, những phần nào của khách hàng sẽ được ưu tiên giải quyết trước, và thậm chí cả việc quyết định cách thức sử dụng thời gian của mình. Hai nhà sáng lập và đồng giám đốc của công ty RIM (Research in Motion), Mike Lazaridis và Jim Basillie, đã không hoàn thành tốt nhóm vai trò ra quyết định của họ trong nhiều năm liên tục cho đến khi họ phải từ chức dưới áp lực từ những cổ đông bất đồng sâu sắc và từ những thành viên hội đồng quản trị đã quá nản lòng với công việc của hai nhà quản trị này. Thay vì thúc đẩy cho việc ra đời các sản phẩm mới có tính cải tiến và tạo sự thay đổi tại RIM, họ lại dồn các nguồn lực vào sản phẩm BlackBerry thậm chí vào thời điểm các sản phẩm iPhone và Android đang phá hủy thị phần của BlackBerry.<sup>62</sup>

Việc nhấn mạnh một vai trò nào đó trong 10 vai trò này lệ thuộc vào hàng loạt các yếu tố như vị trí của nhà quản trị trong hệ thống cấp bậc, các kỹ năng và khả năng bẩm sinh, loại hình tổ chức, hoặc mục tiêu cần đạt được của bộ phận

MINH HỌA 1.9 Tầm quan trọng của vai trò người lãnh đạo và người liên kết theo cấp quản trị



đó. Chẳng hạn minh họa 1.9 đã thể hiện sự thay đổi về tầm quan trọng của vai trò người liên kết và lãnh đạo được vào báo cáo nghiên cứu điều tra các nhà quản trị ở cả ba cấp trong các tổ chức. Chúng ta cần lưu ý rằng tầm quan trọng của vai trò người lãnh đạo thường sẽ giảm dần trong khi vai trò người liên kết sẽ gia tăng khi một nhà quản trị thăng tiến dần lên các vị trí cao hơn trong hệ thống cấp bậc.

Các yếu tố khác, chẳng hạn như bối cảnh môi trường thay đổi, cũng quyết định vai trò nào sẽ có tầm quan trọng hơn đối với nhà quản trị. Robert Dudley, người nắm quyền tổng giám đốc của BP sau khi Tony Hayward phải từ chức vì những sai lầm khi giải quyết sự cố tràn dầu ở Vùng nước sâu tại vịnh Mexico, đã nhận thấy rằng nhóm vai trò thông tin và quyết định phải đặt ưu tiên hàng đầu khi bản thân ông phải làm việc để cải thiện mối quan hệ với các cơ quan của chính phủ Hoa Kỳ, phục hồi lại mối quan hệ với cộng đồng dân cư địa phương, cố tìm ra một cách thức để hồi phục lại danh tiếng của công ty, và tiến hành những biện pháp để ngăn chặn một thảm họa như vậy xảy ra lần nữa.<sup>63</sup> Các nhà quản trị phải luôn đặt mình trong tình trạng cảnh báo trước những nhu cầu của các đối tượng bên trong và bên ngoài tổ chức để xác định vai trò nào là quan trọng nhất trong từng thời điểm khác nhau. Nhà quản trị cấp cao thường nhấn mạnh đến vai trò người phát ngôn, người đại diện mang tính biểu tượng, người thương thuyết, nhưng sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh mới có thể đòi hỏi sự quan tâm nhiều hơn với vai trò người giám sát, hoặc một sự suy giảm nghiêm trọng về tinh thần làm việc của người lao động hay sự chệch hướng xuất hiện sẽ đòi hỏi nhà quản trị cấp cao nhấn mạnh nhiều hơn vào vai trò người lãnh đạo. Một giám đốc Marketing có

thể tập trung vào vai trò tương tác cá nhân do tầm quan trọng của mối quan hệ tiếp xúc cá nhân trong quy trình marketing, trong khi đó một giám đốc tài chính dường như thích nhấn mạnh đến các vai trò thuộc nhóm vai trò quyết định như vai trò của người phân bổ nguồn lực và thương thuyết. Bất kể những sự khác biệt này, tất cả các nhà quản trị phải thực hiện các nhóm vai trò thông tin, tương tác cá nhân, và quyết định để đáp ứng các nhu cầu của tổ chức.

## QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ CÁC TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN

Tầm quan trọng của các doanh nghiệp nhỏ hiện đang gia tăng. Hàng trăm doanh nghiệp nhỏ được thành lập trong mỗi tháng, nhưng môi trường của hoạt động kinh doanh nhỏ ngày nay rất phức tạp. Chương 6 trong quyển sách này sẽ cung cấp các thông tin chi tiết về quản trị doanh nghiệp nhỏ và việc khởi nghiệp kinh doanh.

Một phát hiện thú vị từ các nghiên cứu đó là nhà quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ có khuynh hướng nhấn mạnh theo cách khác nhau về các vai trò so với nhà quản trị trong các công ty lớn. Các nhà quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ thường xem vai trò người phát ngôn là quan trọng nhất bởi vì họ cần thúc đẩy các công ty nhỏ, đang tăng trưởng của họ ra bên ngoài công chúng. Vai trò người khởi xướng kinh doanh cũng được xem có tầm quan trọng trong các doanh nghiệp nhỏ vì các nhà quản trị phải luôn thực hiện hoạt động cải tiến hay đổi mới và hỗ trợ cho tổ chức của họ phát triển các ý tưởng mới để duy trì lợi thế cạnh tranh. Ví dụ tại LivingSocial, nhà sáng lập và cũng là tổng giám đốc, Tim O'Shaughnessy đã dùng rất nhiều thời gian của mình để quảng cáo cho địa chỉ bán hàng hàng ngày qua mạng có sự tăng trưởng rất nhanh chóng và trao đổi với trưởng các bộ phận về các sản phẩm và dịch vụ mới có tiềm năng.<sup>65</sup> Các nhà quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ thường xếp hạng ưu tiên thấp cho các vai trò như người lãnh đạo và người xử lý thông tin so với đồng nghiệp của họ tại các công ty lớn.

Các tổ chức phi lợi nhuận cũng thể hiện sự ứng dụng cơ bản các năng lực quản trị trong đơn vị của mình. Một số tổ chức phi lợi nhuận như tổ chức Hỗ trợ quân đội, Bảo vệ thiên nhiên, Kho thực phẩm cho Chicago, hay Dàn nhạc Cleveland cũng cần đến sự quản trị tuyệt hảo. Các chức năng như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát được áp dụng cho tổ chức phi lợi nhuận cũng giống như cách thức mà chúng sử dụng cho các đơn vị kinh doanh; và các nhà quản trị trong các tổ chức này cũng sử dụng những kỹ năng tương tự và thực hiện các công việc tương tự như đồng nghiệp của họ trong các tổ chức kinh doanh. Sự khác biệt cơ bản nằm ở chỗ khi các nhà quản trị trong các đơn vị kinh doanh hướng các hoạt động của mình để tạo thu nhập cho công ty thì các nhà quản trị trong tổ chức phi lợi nhuận hướng các nỗ lực của họ để tạo ra các tác động xã hội. Các đặc trưng và nhu cầu của tổ chức phi lợi nhuận được hình thành bởi nét riêng biệt này thể hiện một thách thức đặc thù cho các nhà quản trị.<sup>66</sup>

Nguồn lực tài chính cho các tổ chức phi lợi nhuận đến từ các khoản ngân quỹ dành riêng của nhà nước, các khoản tài trợ, các khoản quyên góp thay vì từ doanh số bán hàng hay dịch vụ cho khách hàng của tổ chức kinh doanh. Trong các đơn vị kinh doanh, các nhà quản trị tập trung vào cải tiến sản phẩm và dịch vụ của đơn vị để gia tăng doanh số. Tuy nhiên, trong các tổ chức phi lợi nhuận các dịch vụ được cung cấp miễn phí cho đối tượng sử dụng, và một vấn đề lớn cho các tổ chức này chính là làm sao đảm bảo dòng ngân quỹ ổn định để tiếp tục các hoạt động của mình. Các nhà quản trị trong các tổ chức phi lợi nhuận, cam kết phục vụ khách hàng của mình trong điều kiện nguồn lực hạn chế, cần tập trung vào việc kiểm giữ chi phí hoạt động của tổ chức trong mức thấp nhất có thể được.<sup>67</sup> Các nhà tài trợ luôn mong muốn đồng tiền đầu tư của họ được đưa trực tiếp đến những đối tượng mà họ muốn tài trợ chứ không muốn chi tiêu quá nhiều vào các chi phí quản lý và vận hành của tổ chức phi lợi nhuận. Nếu các nhà quản trị trong các tổ chức phi lợi nhuận không thể hiện được hiệu suất sử dụng nguồn lực cao, họ sẽ rất khó khăn trong việc tìm kiếm thêm các nguồn tài trợ từ sự quyên góp hay từ ngân quỹ của chính phủ. Mặc dù đạo luật Sarbanes-Oxley (đạo luật cải cách quản lý công ty năm 2002) không áp dụng cho các tổ chức phi lợi nhuận, tuy nhiên nhiều điều khoản của nó đã được vận dụng để hình thành một bản hướng dẫn cho hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận nhằm cố gắng gia tăng sự minh bạch và trách nhiệm báo cáo, và điều này sẽ đẩy mạnh độ tín nhiệm của các tổ chức này. Nhờ vào đó các tổ chức phi lợi nhuận có thể trở nên cạnh tranh hơn trong việc thu hút các nguồn ngân quỹ.<sup>68</sup>

Hơn thế nữa, vì các tổ chức phi lợi nhuận không có các tiêu chuẩn cốt yếu theo quy ước, các nhà quản trị trong các tổ chức này thường gặp nhiều khó khăn khi trả lời câu hỏi: Điều gì cấu thành nên kết quả và hiệu quả của tổ chức? Rất dễ dàng để đo lường chúng bằng số tiền được quyên góp và tài trợ, nhưng thang đo sự thành công của một tổ chức phi lợi nhuận thì khá mơ hồ. Các nhà quản trị phải đo lường tài sản vô hình bằng khái niệm “cải thiện sức khỏe cộng đồng”, “tạo một sự khác biệt trong đời sống của những người không có quyền bầu cử”, hay “gia tăng giá trị nghệ thuật”. Chính bản chất vô hình này sẽ tạo nhiều khó khăn trong việc đo lường việc thực hiện công việc của cả nhân viên và nhà quản trị. Thêm một sự phức tạp nữa là các nhà quản trị thường phụ thuộc vào những người tình nguyện và các nhà tài trợ, những người này không thể giám sát và kiểm soát giống như cách thức mà các nhà quản trị trong tổ chức kinh doanh thực hiện đối với nhân viên của họ. Nhiều nhà quản trị khi chuyển vai trò của mình từ tổ chức kinh doanh sang tổ chức phi lợi nhuận đã sửng sốt khi phát hiện rằng giờ làm việc của họ dài hơn và họ chịu nhiều áp lực hơn so với công việc của họ trước đây.<sup>69</sup>

Các vai trò của nhà quản trị theo Mintzberg cũng được thực hiện bởi các nhà quản trị trong các tổ chức phi lợi nhuận, nhưng chúng có lẽ có sự khác biệt đôi chút. Chúng ta có lẽ đang mong đợi nhà quản trị trong các tổ chức phi lợi nhuận nhấn mạnh nhiều hơn vào vai trò của người phát ngôn (để có thể “bán” tổ chức của mình cho các nhà tài trợ và công chúng), vai trò người lãnh đạo (để xây dựng một cộng đồng của nhân viên và các tình nguyện viên định hướng theo sứ mệnh), và người phân bổ nguồn lực (để phân bổ các nguồn lực của chính phủ và các quỹ tài trợ mà chúng thường được phân chia từ trên xuống).

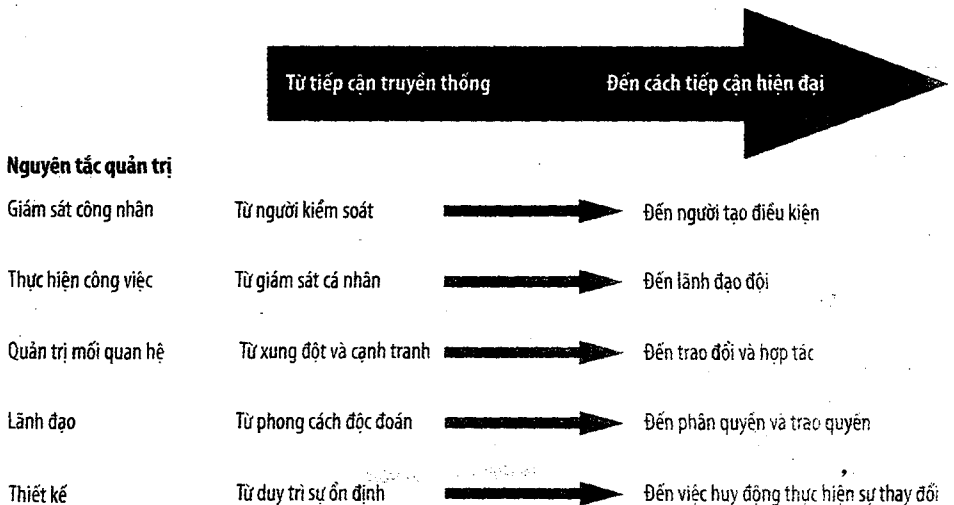
Các nhà quản trị trong tất cả các tổ chức – các công ty lớn, doanh nghiệp quy mô nhỏ, và các tổ chức phi lợi nhuận – sẽ hợp nhất và điều chỉnh một cách cẩn trọng các chức năng quản trị và vai trò của nhà quản trị để đáp ứng các thách thức trong các tình huống riêng của họ và giữ cho tổ chức luôn lành mạnh.

## NĂNG LỰC QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

Trong những năm gần đây, sự thay đổi nhanh chóng của môi trường đã dẫn đến sự chuyển hóa cơ bản và nó đòi hỏi các nhà quản trị có hiệu quả. Các thành tựu về công nghệ và sự gia tăng các công việc thực hiện từ xa hay công việc ảo, các áp lực của thị trường toàn cầu, sự thay đổi về kỳ vọng của nhân viên và khách hàng đã dẫn đến sự suy giảm các cấp trong hệ thống cấp bậc của tổ chức và sự gia tăng quyền lực cho người lao động. Tất cả những điều này đã làm tăng nhu cầu áp dụng một cách tiếp cận mới trong quản trị và cách tiếp cận đó phải có sự khác biệt đáng kể so với cách tiếp cận trong quá khứ.<sup>70</sup> Minh họa 1.10 thể hiện sự dịch chuyển từ cách tiếp cận quản trị truyền thống sang cách tiếp cận theo năng lực quản trị mới có hiệu quả hơn trong môi trường ngày nay.

Thay vì trở thành một nhà kiểm soát, nhà quản trị có hiệu quả ngày nay sẽ là người tạo điều kiện (enabler) theo nghĩa là người hỗ trợ cho nhân viên thực hiện công việc với khả năng cao nhất của họ. Nhà quản trị giúp mọi người có những gì họ cần, gỡ bỏ các rào cản, cung cấp cơ hội học tập, và thực hiện phản hồi thông tin, huấn luyện và hướng dẫn sự phát triển nghề nghiệp. Thay vì “quản trị bằng cách kiểm tra”, các nhà quản trị ngày nay phải sử dụng phong cách quản trị trao quyền cho người lao động. Phần lớn công việc ngày nay được thực hiện theo đội thay vì được thực hiện hoàn toàn bởi cá nhân, vì vậy kỹ năng lãnh đạo đội là một

**MINH HỌA 1.10** Năng lực quản trị hiện đại trong thế giới ngày nay



yêu cầu thiết yếu của nhà quản trị. Người lao động trong các tổ chức ngày nay làm việc ở các địa điểm phân tán do đó các nhà quản trị không thể giám sát hành vi một cách liên tục. Thêm vào đó, các nhà quản trị đôi khi thực hiện phối hợp công việc của những người lao động mà những người này không thuộc quyền kiểm soát trực tiếp của mình, chẳng hạn những người lao động của các tổ chức là đối tác của đơn vị, và đôi lúc họ còn phải làm việc với các đối thủ cạnh tranh. Quản trị các mối quan hệ dựa trên những cuộc đàm thoại đáng tin cậy và sự hợp tác là yêu cầu cốt lõi cho các hệ quả thành công. Hơn thế nữa, những nhà quản trị tốt nhất ngày nay phải là những con người “hướng về tương lai”. Đó là những con người thực hiện thiết kế tổ chức và văn hóa hướng về sự sáng tạo, thích ứng, và đổi mới thay vì cố gắng duy trì tình trạng hiện hữu. Thế giới ngày nay liên tục thay đổi và sự thành công lệ thuộc vào sự đổi mới và cải tiến liên tục.

Một nhà quản trị có thể lấy làm ví dụ cho việc sở hữu năng lực quản trị hiện đại chính là Vineet Nayar, tổng giám đốc của tập đoàn HCL của Ấn độ. Tập đoàn này có quy mô lao động khoảng 80.000 người và trải rộng hoạt động trên 25 quốc gia. Khi ông nắm lấy vai trò tổng giám đốc của HCL thì HCL là một tổ chức có đặc trưng của hệ thống quản trị truyền thống như nhiều cấp quản trị và quản trị theo kiểu ra lệnh và kiểm soát. Nhưng Nayar đã thực hiện sự thay đổi tư duy trong quản trị khi đối xử với người lao động như đối xử với khách hàng. Ông luôn giám sát việc nâng cấp năng lực quản trị để phục vụ cho người lao động và giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Khi HCL cần cắt giảm chi phí ở một mức 100 triệu USD do tác động của suy thoái kinh tế, các nhà quản trị đã kêu gọi người lao động đưa ra những ý tưởng cho việc cắt giảm chi phí mà không cần phải sa thải lao động với quy mô lớn.<sup>71</sup> Sự dịch chuyển sang một cách thức quản trị hiện đại không phải là một điều dễ dàng đối với những nhà quản trị truyền thống, là những con người đã quen với việc là “người phụ trách”, thực hiện việc ra tất cả các quyết định, và biết được nhân viên của mình hiện đang ở đâu và họ đang làm gì ở bất kỳ thời điểm nào.

Cho dù có nhiều thay đổi và thách thức đang diễn ra theo thời gian cho các tổ chức và các nhà quản trị, nhưng đây cũng là một thời kỳ đầy hứng thú và thách thức để bước vào lĩnh vực quản trị. Thông qua quyển sách này, bạn sẽ được học nhiều hơn về nơi làm việc hiện đại ngày nay, về vai trò mới và đầy năng động mà nhà quản trị phải đảm nhận trong thế kỷ 21, và về cách thức giúp bạn trở thành một nhà quản trị có hiệu quả trong một thế giới đầy phức tạp và thay đổi không ngừng.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Bạn nghĩ như thế nào về trách nhiệm quản trị trong thế giới ngày nay, một thế giới được đặc trưng bởi sự không chắc chắn, sự mơ hồ, và có nhiều thay đổi hay những đe dọa bất ngờ từ môi trường? Bạn hãy mô tả những kỹ năng và phẩm chất quan trọng của nhà quản trị khi làm việc trong những điều kiện nêu trên.
2. Giả sử bạn đang là giám đốc một dự án trong một công ty về công nghệ sinh học, bạn phải làm việc với những nhà quản trị thuộc các lĩnh vực như nghiên cứu, sản xuất, và marketing trong một dự án thay đổi sản phẩm.

Bạn cần lưu ý rằng tất cả những ý kiến mà nữ giám đốc marketing đưa ra hầu như chỉ là sự sao chép từ nhà quản trị cấp cao. Bạn cũng cần lưu ý rằng trong khi bạn và các thành viên của nhóm phải làm việc cật lực cho việc hoàn thành dự án thì nữ giám đốc marketing này lại sử dụng thời gian để chơi golf với các nhà quản trị cấp cao. Bạn đánh giá gì về hành vi của cô ấy? Và với vai trò là giám đốc dự án, bạn nên làm gì?

3. Jeff Immelt, một nhà quản trị của GE đã nói rằng điều có giá trị lớn nhất mà ông học được từ các trường kinh doanh chính là việc “chúng ta có 24 giờ trong một ngày và bạn có thể sử dụng trọn vẹn chúng”. Bạn đồng ý hay không đồng ý về điều này? Những điều gì sẽ là lợi thế của cách tiếp cận này với vai trò là một nhà quản trị? Những điều gì sẽ là bất lợi của cách tiếp cận này?
4. Tại sao một số tổ chức dường như sẽ có một tổng giám đốc mới trong vòng mỗi năm hoặc 2 năm, trong khi đó một số tổ chức có những nhà lãnh đạo cấp cao giữ vị trí này trong một thời gian lâu dài (như trường hợp của Jack Welch, người làm tổng giám đốc của GE trong khoảng thời gian 20 năm). Những yếu tố nào thuộc về nhà quản trị hay công ty đã tạo nên điều khác biệt này?
5. Bạn hãy suy nghĩ về tình huống sự an toàn của xe hơi bị đưa ra trước công luận của công ty Toyota. Một nhà quan sát đã nói rằng điều này xảy ra bởi vì Toyota đã đặt mục tiêu hiệu suất cao hơn mục tiêu chất lượng. Bạn có nghĩ rằng các nhà quản trị có thể cải tiến đồng thời cả hiệu suất và hiệu quả hay không? Bạn nghĩ như thế nào về cách xử lý của các nhà lãnh đạo của Toyota về vấn đề này?
6. Bạn là một người thông minh, làm việc cần cù, và đáp ứng được các yêu cầu để trở thành một nhà quản trị có khát vọng và khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp. Bạn đánh giá thực hiện của bạn chỉ ra bạn có điểm số cao về kỹ năng chuyên môn, nhưng lại thấp ở các kỹ năng về quan hệ con người. Bạn có nghĩ rằng những kỹ năng về con người có thể học hỏi hay bạn nghĩ rằng mình phải suy nghĩ lại về định hướng nghề nghiệp của mình? Nếu bạn nghĩ rằng các kỹ năng về mối quan hệ con người có thể học hỏi được thì bạn phải học như thế nào?
7. Nếu công việc quản trị được đặc trưng bởi sự đa dạng, gián đoạn, và ngắn gọn, làm thế nào để các nhà quản trị thực hiện các chức năng của quản trị chẳng hạn như hoạch định, là một chức năng đòi hỏi sự ngẫm nghĩ và phân tích?
8. Một giáo sư đại học đã nói với sinh viên của mình: “Mục đích của môn Quản trị học hướng đến việc giảng dạy cho sinh viên về cách thức quản trị chứ không nhằm đào tạo sinh viên trở thành nhà quản trị”. Bạn đồng ý hay không đồng ý với quan điểm này? Hãy nêu các luận điểm của bạn.
9. Hãy thảo luận về một số những thay đổi trong tổ chức và bản thân công việc hơn 10 năm gần đây. Bạn có thể dự đoán những thay đổi nào sẽ xảy ra trong vòng 10 năm tới? Những thay đổi này sẽ tác động như thế nào đến các kỹ năng và công việc của nhà quản trị và đây là những điều cần thiết để làm cho nhà quản trị thành công?

10. Việc giảng dạy môn Quản trị học nên được tiến hành như thế nào để giúp mọi người có thể thực hiện việc chuyển đổi từ một người chỉ thực hiện công việc mang tính cá nhân sang một nhà quản trị để chuẩn bị cho họ ứng phó với những thách thức mà họ phải đối mặt khi được đề bạt vào vị trí quản trị.

ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy đánh giá từng câu hỏi trong bảng câu hỏi sau đây theo thang đo Likert 5 bậc có các giá trị chạy từ 1 cho đến 5, trong đó, 1: Tôi không bao giờ giống như vậy; 2: Tôi hiếm khi giống như vậy; 3: Đôi khi tôi giống như vậy; 4: Tôi thường giống như vậy; và 5: Tôi luôn luôn giống như vậy.

1. Khi tôi có nhiều công việc hay bài tập về nhà phải làm, tôi thiết lập thứ tự ưu tiên và tổ chức thực hiện chúng dựa và thời điểm phải hoàn thành.	1	2	3	4	5
2. Hầu hết mọi người đều đều đánh giá tôi là một người “lắng nghe tốt”.					
3. Khi tôi quyết định một lộ trình hành động cụ thể nào đó (ví dụ: thú vui theo đuổi, ngôn ngữ cần học, dự án đặc biệt cần tham gia) tôi thường xem xét khía cạnh dài hạn (từ 3 năm trở lên) của những gì mà tôi đã lựa chọn để làm.					
4. Tôi thích những môn học thuộc về lĩnh vực chuyên môn hay định lượng hơn những môn học liên quan đến lý thuyết, tâm lý, hay xã hội học.					
5. Khi tôi có một bất đồng nghiêm trọng với ai, tôi neo vấn đề lại và chỉ quay lại thảo luận khi mọi việc đã thông suốt.					
6. Khi tôi được giao một đề án hay một nhiệm vụ, tôi sẽ đi ngay vào chi tiết thay vì suy ngẫm vấn đề ở góc độ “một bức tranh tổng thể”.					
7. Tôi thích ngồi làm việc với máy tính thay vì sử dụng thời gian để trò chuyện với mọi người.					
8. Tôi cố gắng lôi kéo người khác tham gia vào các hoạt động hoặc cuộc thảo luận.					



9. Khi đăng ký học một môn học tôi thường liên hệ với những gì tôi sẽ học hỏi so với các môn học khác hay các khái niệm mà tôi đã học từ những môn học trước đây.					
10. Khi thấy một người nào đó phạm sai lầm, tôi mong muốn điều chỉnh họ cho đúng và chỉ cho họ các cách tiếp cận hay câu trả lời đúng.					
11. Tôi nghĩ rằng khi nói chuyện với người khác tôi sẽ sử dụng thời gian của tôi có hiệu suất hơn thay vì bận tâm với những nhu cầu của họ, do đó tôi sẽ có thời gian tiến hành công việc thật sự của mình.					
12. Tôi có một tầm nhìn dài hạn về sự phát triển nghề nghiệp, gia đình, và các hoạt động của mình và luôn suy nghĩ một cách cẩn trọng về những điều đó.					
13. Khi giải quyết vấn đề tôi thích làm việc với những dữ liệu hay số liệu thống kê hơn là gặp mặt và thảo luận với một nhóm đồng nghiệp.					
14. Khi tôi làm việc trong một nhóm dự án và thấy một người nào đó không chia sẻ công việc một cách công bằng tôi thường phàn nàn về việc này với bạn bè của tôi thay vì trực diện đối mặt với người né tránh công việc của nhóm.					
15. Thảo luận về những ý tưởng hay khái niệm làm cho tôi cảm thấy nhiệt tình và phấn khởi.					
16. Việc nghiên cứu các thực tiễn quản trị mà quyển sách này sử dụng sẽ làm lãng phí thời gian.					
17. Tôi nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu như mình hành xử lịch sự và không gây tổn thương người khác.					
18. Các dữ liệu và sự kiện thu hút mối quan tâm của tôi nhiều hơn so với con người.					

**Cho điểm và giải thích:**

Trừ 6 điểm tại các câu 6, 10, 14, và 17, và sau đó cộng điểm của các câu theo yêu cầu sau đây:

- Tổng điểm của câu 1, 3, 6, 9, 12, 15: thể hiện điểm của kỹ năng nhận thức.
- Tổng điểm của câu 2, 5, 8, 10, 14, 17: thể hiện điểm của kỹ năng quan hệ con người.
- Tổng điểm của câu 4, 7, 11, 13, 16, 18: thể hiện điểm của kỹ năng chuyên môn.

Tất cả ba kỹ năng này đều cần thiết cho một nhà quản trị xuất sắc. Một nhà quản trị lý tưởng nhất cần phải mạnh trong cả ba kỹ năng (mặc dù không cần thiết như vậy). Nếu một người yếu về một loại kỹ năng nào đó thì nên tham dự và đọc tài liệu của những môn học cần thiết để xây dựng và phát triển những kỹ năng này.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: NHÀ QUẢN TRỊ TỐT VÀ KÉM CỦA BẠN

**Bước 1:** Dựa vào thực tế bản thân, hãy nghĩ về hai nhà quản trị của bạn – một nhà quản trị giỏi và kém. Những nhà quản trị này có thể là bất kỳ người nào đã có vai trò quyền lực quản trị đối với bạn, chẳng hạn một giảng viên, một ông chủ tại nơi bạn làm việc, một lãnh đạo của một tổ chức của sinh viên, lãnh đạo một nhóm sinh viên, một huấn luyện viên, nhà lãnh đạo của một ủy ban tình nguyện trong một tổ chức phi lợi nhuận, v.v... Bạn hãy suy nghĩ cẩn trọng về hành vi cụ thể của những người đó và chọn ra một nhà quản trị giỏi và một nhà quản trị kém, sau đó hãy viết bản mô tả ngắn gọn về những hành vi của hai nhà quản trị này.

**Bước 2:** Thiết lập hai nhóm với số thành viên của mỗi nhóm từ 4-6 người. Mỗi thành viên đồng thời trao đổi và chia sẻ ý tưởng của mình với những người còn lại. Viết ra những đặc trưng về hành vi của nhà quản trị giỏi và kém trên giấy hay trên bảng.

**Bước 3:** Tiến hành phân tích những hành vi của nhà quản trị giỏi và kém? Nhận xét sự khác biệt cơ bản của hai dạng nhà quản trị này là gì?

**Bước 4:** Rút ra những bài học từ sự phân ở bước 3? Bạn có những lời khuyên thông minh nào cho những nhà quản trị này để giúp họ trở nên hiệu quả hơn?

### CHÚ THÍCH

1. This questionnaire is adapted from research findings re-reported in Linda A. Hill, *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2d ed. (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003); and John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987).
2. This example is based on Jon Katzenbach, "The Steve Jobs Way," *Strategy + Business* (Summer 2012), [www.strategy-business.com/article/00109?gko=d331b](http://www.strategy-business.com/article/00109?gko=d331b) (accessed June 11, 2012); Leslie Kwoh and Emma

- Silverman, "Bio as Bible: Managers Imitate Steve Jobs," *The Wall Street Journal* (March 31, 2012), B1; and Joel Siegel, "When Steve Jobs Got Fired by Apple," *ABC News* (October 6, 2011), <http://abcnews.go.com/Technology/steve-jobs-fire-company/story?id=14683754> (accessed June 11, 2012).
3. Quoted in Ellen McGirt, "05: Square, For Making Magic Out of the Mercantile," *Fast Company* (March 2012), 82–85, 146–147 (part of the section, "The World's 50 Most Innovative Companies").
  4. Will Self, "Twitter Is Just a New Home for Old Boredoms," *New Statesman* (March 26, 2012): 53; "Could Tunisia Be the Next Twitter Revolution?" *The Atlantic* (January 13, 2011), [www.theatlantic.com/daily-dish/archive/2011/01/could-tunisia-be-the-next-twitter-revolution/177302/](http://www.theatlantic.com/daily-dish/archive/2011/01/could-tunisia-be-the-next-twitter-revolution/177302/) (accessed June 11, 2012); Alexander Mills et al., "Web 2.0 Emergency Applications: How Useful Can Twitter Be For Emergency Response? *Twitter for Emergency Management and Mitigation*, 2009, [http://denman-mills.net/web\\_documents/jips\\_mills.etal\\_2009.07.22\\_finalsubmission.pdf](http://denman-mills.net/web_documents/jips_mills.etal_2009.07.22_finalsubmission.pdf) (accessed June 11, 2012); and McGirt, "05: Square, For Making Magic Out of the Mercantile."
  5. McGirt, "05: Square, For Making Magic."
  6. *Ibid.*
  7. See Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It* (New York: Little Brown, 2009); and Richard Florida, *The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity* (New York: Harper Collins, 2010).
  8. Joshua Green, "Management Secrets of the Grateful Dead," *The Atlantic* (March 2010): 64–67; Jordan Timm, "Jerry Bears, Doobage, and the Invention of Social Networking," *Canadian Business* (September 2010): 74–75; David Meerman Scott and Brian Halligan, *Marketing Lessons from the Grateful Dead: What Every Business Can Learn from the Most Iconic Band in History* (New York: John Wiley & Sons, 2010); and Barry Barnes, *Everything I Know About Business I Learned from the Grateful Dead* (New York: Business Plus, 2011).
  9. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau, "Management Tools and Trends 2011," Bain and Company, Inc., [www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx) (accessed June 22, 2012).
  10. "What Do Managers Do?" *The Wall Street Journal Online*, <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-do-managers-do/> (accessed August 11, 2010); article adapted from Alan Murray, *The Wall Street Journal Essential Guide to Management* (New York: Harper Business, 2010).
  11. Kate Linebaugh, "The New GE Way: Go Deep, Not Wide," *The Wall Street Journal* (March 7, 2012), B1.

12. Christopher S. Stewart, "Oprah Struggles to Build Her Network," *The Wall Street Journal* (May 7, 2012), A1.
13. Jeff Bennett and Neal E. Boudette, "Boss Sweats Details of Chrysler Revival," *The Wall Street Journal* (January 31, 2011), A1.
14. Ed O'Keefe, "Lieberman Calls for Wider Inquiry into Secret Service Scandal," *The Washington Post* (April 23, 2012), A3; Laurie Kellman and Alicia A. Caldwell, "Inquiry Hears of Wider Secret Service Misbehavior," *The Salt Lake Tribune* (May 25, 2012); and "Secret Service Toughens Agent Conduct Rules after Prostitution Scandal: Political Notebook," *The Boston Globe* (April 28, 2012), A8.
15. Based on Lauren A. E. Schuker, "Movie Budget Lesson #1: Skip the Fur," *The Wall Street Journal* (July 15, 2010), B1; Brooks Barnes, "Animation Meets Economic Reality," *The New York Times* (April 4, 2011), B1; and Allison Corneau, "The Lorax Tops Weekend Box Office," *US Weekly* (March 4, 2012), [www.usmagazine.com/entertainment/news/the-lorax-tops-weekend-box-office-201243](http://www.usmagazine.com/entertainment/news/the-lorax-tops-weekend-box-office-201243) (accessed June 12, 2012).
16. Aaron O. Patrick, "EMI Deal Hits a Sour Note," *The Wall Street Journal*, August 15, 2009.
17. Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 52 (September–October 1974): 90–102.
18. Troy V. Mumford, Michael A. Campion, and Frederick P. Morgeson, "The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skills Requirements Across Organizational Levels," *The Leadership Quarterly* 18 (2007): 154–166.
19. Nanette Byrnes and Roger O. Crockett, "An Historic Succession at Xerox," *BusinessWeek* (June 8, 2009): 18–22.
20. Sue Shellenbarger, "From Our Readers: The Bosses That Drove Me to Quit My Job," *The Wall Street Journal*, February 7, 2000.
21. Boris Groysberg, L. Kevin Kelly, and Bryan MacDonald, "The New Path to the C-Suite," *Harvard Business Review* (March 2011): 60–68; Jeanne C. Meister and Karie Willyerd, "Leadership 2020: Start Preparing People Now," *Leadership Excellence* (July 2010): 5; Neena Sinha, N. K. Kakkar, and Vikas Gupta, "Uncovering the Secrets of the Twenty-First-Century Organization," *Global Business and Organizational Excellence* (January–February 2012): 49–63; and Rowena Crosbie, "Learning the Soft Skills of Leadership," *Industrial and Commercial Training*, 37, no. 1 (2005).
22. Adam Bryant, "The Quest to Build a Better Boss," *The New York Times* (March 13, 2011), BU1.
23. William A. Gentry, Lauren S. Harris, Becca A. Baker, and Jean Brittain Leslie, "Managerial Skills: What Has Changed Since the Late 1980s?" *Leadership and Organization Development Journal* 29, no. 2 (2008): 167–181.
24. David Sacks, "The Way I Work: Yammer," *Inc.* (November 2011): 122–124.

25. Clinton O. Longenecker, Mitchell J. Neubert, and Laurence S. Fink, "Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations," *Business Horizons* 50 (2007): 145–155.
26. Paul Sonne, "The Gulf Oil Spill: Hayward Fell Short of Modern CEO Demands," *The Wall Street Journal*, July 26, 2010.
27. Sydney Finkelstein, "The Worst C.E.O.s of 2011," *The New York Times*, December 27, 2011; and Ethan Smith, "Netflix CEO Unbowed: Ignoring Customers' Anger, Company Says Separating DVD Business Is Essential," *The Wall Street Journal*, September 20, 2011.
28. Longenecker, Neubert, and Fink, "Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations."
29. Eileen Sheridan, "Rise: Best Day, Worst Day," *The Guardian*, September 14, 2002.
30. Heath Row, "Force Play" (Company of Friends column), *Fast Company* (March 2001): 46.
31. Charles Fishman, "Sweet Company," *Fast Company* (February 2001): 136–145.
32. A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, and M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs," *Academy of Management Executive* 19, no. 4 (2005): 122–129.
33. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People," *Harvard Business Review* (May–June 1995): 132–142; and Sumantra Ghoshal and Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes," *Harvard Business Review* (January–February 1995): 86–96.
34. Lynda Gratton, "The End of the Middle Manager," *Harvard Business Review* (January–February 2011): 36.
35. Paul Osterman, "Recognizing the Value of Middle Management," *Ivey Business Journal* (November–December 2009); [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_id=866](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_id=866); Quy Nguyen Huy, "In Praise of Middle Managers," *Harvard Business Review* (September 2003): 72–79; Rosabeth Moss Kanter, *On the Frontiers of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
36. Quoted in Lisa Haneberg, "Reinventing Middle Management," *Leader to Leader* (Fall 2005): 13–18.
37. Reported in Ray Fisman, "In Defense of Middle Management," *The Washington Post*, October 16, 2010, [www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/10/16/AR2010101604266\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/10/16/AR2010101604266_pf.html) (accessed June 13, 2012).
38. Miles Brignall, "Rise; Launch Pad: The Retailer; Alistair Boot, an Assistant Manager at the John Lewis Store in Cheadle, Talks to Miles Brignall," *The Guardian*, October 4, 2003.

39. Fisman, "In Defense of Middle Management."
40. Henry Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 2009); Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973); and Mintzberg, "Rounding Out the Manager's Job," *Sloan Management Review* (Fall 1994): 11–26.
41. Robert E. Kaplan, "Trade Routes: The Manager's Network of Relationships," *Organizational Dynamics* (Spring 1984): 37–52; Rosemary Stewart, "The Nature of Management: A Problem for Management Education," *Journal of Management Studies* 21 (1984): 323–330; John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review* (November–December 1982): 156–167; and Morgan W. McCall, Jr., Ann M. Morrison, and Robert L. Hannan, "Studies of Managerial Work: Results and Methods," Technical Report No. 9, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1978.
42. Alison M. Konrad, Roger Kashlak, Izumi Yoshioka, Robert Waryszak, and Nina Toren, "What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study," *Group and Organizational Management* 26, no. 4 (December 2001): 401–433.
43. For a review of the problems faced by first-time managers, see Linda A. Hill, "Becoming the Boss," *Harvard Business Review* (January 2007): 49–56; Loren B. Belker and Gary S. Topchik, *The First-Time Manager: A Practical Guide to the Management of People*, 5th ed. (New York: AMACOM, 2005); J. W. Lorsch and P. F. Mathias, "When Professionals Have to Manage," *Harvard Business Review* (July–August 1987): 78–83; R. A. Webber, *Becoming a Courageous Manager: Overcoming Career Problems of New Managers* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991); D. E. Dougherty, *From Technical Professional to Corporate Manager: A Guide to Career Transition* (New York: Wiley, 1984); J. Falvey, "The Making of a Manager," *Sales and Marketing Management* (March 1989): 42–83; M. K. Badawy, *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists: Succeeding as a Technical Manager* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1982); and M. London, *Developing Managers: A Guide to Motivating and Preparing People for Successful Managerial Careers* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985).
44. Based on Evelyn Rusli, Nicole Perlroth, and Nick Bilton, "The Hoodie amid the Pinstripes: As Facebook IPO Nears, Is Its Chief up to Running a Public Company?" *International Herald Tribune*, May 14, 2012, 17.
45. This discussion is based on Linda A. Hill, *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2d ed. (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003), 6–8; and Hill, "Becoming the Boss."
46. See also the "Boss's First Steps" sidebar in White, "Learning to Be the Boss"; and Belker and Topchik, *The First-Time Manager*.
47. Quoted in Eileen Zimmerman, "Are You Cut Out for Management?" (Career Couch column), *The New York Times*, January 15 2011, [www.nytimes.com/2011/01/16/jobs/16career.html](http://www.nytimes.com/2011/01/16/jobs/16career.html) (accessed June 14, 2012).

48. Henry Mintzberg, *Managing*, 17–41.
49. Study reported in Rachel Emma Silverman, “Where’s The Boss? Trapped in a Meeting,” *The Wall Street Journal*, February 14, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204642604577215013504567548.html> (accessed June 14, 2012).
50. *Ibid.*
51. Based on Allan Halcrow, “A Day in the Life of Kathy Davis: Just Another Day in HR,” *Workforce Management* 77, no. 6 (June 1998): 56–62.
52. Mintzberg, *Managing*, 17–41.
53. Carol Hymowitz, “Packed Calendars Rule,” *The Asian Wall Street Journal*, June 16, 2009; and “The 18-Hour Day,” *The Conference Board Review* (March–April 2008): 20.
54. Adam Shell, “CEO Profile: Casting a Giant (New Jersey) Net,” *USA Today*, August 25, 2008; Matthew Boyle and Jia Lynn Yang, “All in a Day’s Work,” *Fortune* (March 20, 2006): 97–104.
55. Susan Spielberg, “The Cheesecake Factory: Heather Coin,” *Nation’s Restaurant* (January 26, 2004): 38–39.
56. “Four CEOs’ Tips on Managing Your Time,” *The Wall Street Journal*, February 14, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204883304577221551714492724.html> (accessed June 14, 2012).
57. A. Garrett, “Buying Time to Do the Things That Really Matter,” *Management Today* (July 2000): 75; and Robert S. Kaplan, “What to Ask the Person in the Mirror,” *Harvard Business Review* (January 2007): 86–95.
58. Mintzberg, *Managing*; Lance B. Kurke and Howard E. Aldrich, “Mintzberg Was Right! A Replication and Extension of *The Nature of Managerial Work*,” *Management Science* 29 (1983): 975–984; Cynthia M. Pavett and Alan W. Lau, “Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty,” *Academy of Management Journal* 26 (1983): 170–177; and Colin P. Hales, “What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence,” *Journal of Management Studies* 23 (1986): 88–115.
59. Jessica E. Vascellaro, “Apple Chief Executive Cook to Climb on a New Stage,” *The Wall Street Journal*, May 29, 2012, B2; Walt Mossberg and Kara Swisher, “All Things Digital (A Special Report) – Apple After Jobs,” *The Wall Street Journal*, June 4, 2012, R3; and Troy Wolverton, “Apple CEO Tim Cook Isn’t Trying to Be the Next Steve Jobs,” *Oakland Tribune*, May 29, 2012.
60. Naween Mangi, “Convoys and Patdowns: A Day at the Office in Pakistan,” *Bloomberg Businessweek* (July 25–July 31, 2011): 11–13.
61. Harry S. Jonas III, Ronald E. Fry, and Suresh Srivastva, “The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience,” *Academy of Management Executive* 4 (August 1990): 36–48.
62. Will Connors and Chip Cummins, “RIM CEOs Give up Top Posts in Shuffle,” *The Wall Street Journal Online*, January 23, 2012, <http://online>.

- wsj.com/article/SB100\_01424052970204624204577177184275959856.html (accessed July 9, 2012); and Finkelstein, "The Worst C.E.O.s of 2011."
63. Guy Chazan and Monica Langley, "Dudley Faces Daunting To-Do List," *The Wall Street Journal Europe*, July 27, 2010.
  64. Tim O'Shaughnessy, "The Way I Work: LivingSocial," *Inc.* (March 2012): 104–108.
  65. Jean Crawford, "Profiling the Non-Profit Leader of Tomorrow," *Ivey Business Journal* (May–June 2010), [www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/profiling-the-non-profit-leader-of-tomorrow](http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/profiling-the-non-profit-leader-of-tomorrow) (accessed June 14, 2012).
  66. The following discussion is based on Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (New York: HarperBusiness, 1992); and Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1990).
  67. Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations* (New York: Wiley & Sons, 1999), pp. 30–35.
  68. Carol Hymowitz, "In Sarbanes-Oxley Era, Running a Nonprofit Is Only Getting Harder," *The Wall Street Journal*, June 21, 2005; and Bill Birchard, "Nonprofits by the Numbers," *CFO* (June 2005): 50–55.
  69. Eilene Zimmerman, "Your True Calling Could Suit a Nonprofit" (interview, Career Couch column), *The New York Times*, April 6, 2008.
  70. This discussion is based on ideas in Stephen Denning, "Masterclass: The Reinvention of Management," *Strategy & Leadership* 39, no. 2 (2011): 9–17; Julian Birkinshaw and Jules Goddard, "What Is Your Management Model?" *MIT Sloan Management Review* (Winter 2009): 81–90; Paul McDonald, "It's Time for Management Version 2.0: Six Forces Redefining the Future of Modern Management," *Futures* (October 2011): 797ff; Jeanne C. Meister and Karie Willyerd, "Leadership 2020: Start Preparing People Now," *Leadership Excellence* (July 2010): 5.
  71. Described in Birkinshaw and Goddard, "What Is Your Management Model?"; Denning, "The Reinvention of Management"; and Traci L. Fenton, "Inspiring Democracy in the Workplace: From Fear-Based to Freedom-Centered Organizations," *Leader to Leader* (Spring 2012): 57–63.



## CHƯƠNG 2

# Sự phát triển của các tư tưởng quản trị

### ĐỀ CƯƠNG CỦA CHƯƠNG

- Bạn là nhà quản trị theo phong cách cũ hay mới?
- Quản trị và tổ chức.
- Cách tiếp cận cổ điển trong quản trị.
- Cách tiếp cận theo mối quan hệ con người.
- Khoa học quản trị.
- Những xu hướng gần đây trong quản trị.
- Tư duy quản trị đổi mới trong một thế giới đang thay đổi.

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Thông hiểu các bối cảnh lịch sử tác động đến thực tiễn quản trị.
- Nhận dạng và giải thích sự phát triển cơ bản của các tư tưởng quản trị.
- Mô tả được các bộ phận chủ yếu của cách tiếp cận cổ điển và cách tiếp cận theo mối quan hệ con người.
- Thảo luận về cách tiếp cận theo khoa học quản trị và ứng dụng hiện tại của nó trong tổ chức.
- Giải thích được các khái niệm chủ yếu của tư duy hệ thống, quan điểm tình huống và quản trị chất lượng toàn diện.
- Nắm bắt được các công cụ sử dụng trong quản trị và những tác nhân tạo ra xu thế thay đổi trong quản trị theo thời gian.
- Mô tả sự thay đổi của quản trị xuất phát từ sự ứng dụng tiến bộ của kỹ thuật và công nghệ mới tại nơi làm việc, bao gồm vai trò của các chương trình truyền thông xã hội, quản trị mối quan hệ khách hàng (CRM), và quản trị chuỗi cung ứng.



## BẠN LÀ NHÀ QUẢN TRỊ THEO PHONG CÁCH CŨ HAY MỚI?

**Hướng dẫn:** Những phát biểu sau đây thể hiện các hành vi khác nhau mà nhà quản trị sử dụng khi ứng xử với nhân viên của họ. Hãy đọc từng phát biểu một cách cẩn thận và đánh giá chúng theo hai cách đo lường: “Hầu như đúng” và “Hầu như sai” thể hiện mức độ vận dụng hành vi đó của bạn.

### Các phát biểu

Hầu như đúng    Hầu như sai

1. Giám sát chặt chẽ nhân viên để họ thực hiện công việc tốt hơn.
2. Thiết lập các mục đích và mục tiêu cho nhân viên và làm cho họ tin vào kế hoạch của mình.
3. Thiết lập sự kiểm soát để bảo đảm mọi công việc của nhân viên đều được hoàn thành.
4. Đảm bảo rằng mọi công việc của nhân viên đều được lên kế hoạch.
5. Kiểm tra hoạt động của nhân viên hàng ngày để nhận biết khi nào họ cần giúp đỡ.
6. Can thiệp càng sớm càng tốt khi các báo cáo chỉ ra tiến trình đang đi chệch hướng.
7. Thúc giục nhân viên khi cần thiết để hoàn thành công việc đúng hạn.
8. Tổ chức những cuộc họp thường xuyên với nhân viên để nắm bắt điều gì đang diễn ra.

**Cách tính điểm và giải thích:** Mỗi câu trả lời “Hầu như đúng” sẽ được nhận 1 điểm, sau đó cộng tất cả lại, nếu có giá trị từ 5 trở lên, bạn là người theo thuyết X; nếu giá trị dưới 5, bạn là người theo thuyết Y và tiến hành cho điểm theo thang đo như sau: Thuyết X thể hiện khuynh hướng quản trị theo phong cách cũ và thuyết Y thể hiện phong cách quản trị mới, bởi vì các phong cách này dựa vào các giả định khác nhau về con người. Để nắm bắt nhiều hơn về những giả định này, bạn cần tham khảo sơ đồ 2.4 và đọc lại lý thuyết về thuyết X và Y. Việc ủng hộ mạnh mẽ các giả định của thuyết X được xem là không phù hợp trong nơi làm việc ngày nay. Bạn đang ở đâu trong thang đo sự khác biệt giữa thuyết X và Y bên dưới? Số điểm của bạn thể hiện cảm nhận về bản thân như là một nhà quản trị của hiện tại hay tương lai?

Những gì mà các nhà quản trị thực hiện tại tập đoàn Tata của Ấn độ, tại công ty General Electric của Hoa Kỳ, tại công ty dịch vụ chuyển tiền qua điện thoại Africa's M-Pesa liệu có phổ biến trong thế kỷ 18 của nhà sáng chế và chính trị gia Benjamin Franklin? Các tác giả trong một quyển sách gần đây viết về sự đổi mới cho rằng họ đã vận dụng khái niệm gọi là *Jugaad* (phát âm là Joo-gaardh). *Jugaad* là một từ trong tiếng Hindi và về cơ bản nó đề cập đến việc tạo ra một điều gì đó có ích trong điều kiện nguồn lực hạn chế. Các tác giả này cho rằng Benjamin Franklin là một ví dụ minh họa tiêu biểu trong lịch sử liên quan đến vấn đề nêu trên vì ông đã bắt đầu mọi việc với một sự khan hiếm nguồn lực, nhưng ông đã ứng biến nhanh chóng để tạo ra các sáng chế đem lại lợi ích cho công chúng.<sup>2</sup>

Quản trị – cũng giống như phần lớn các lĩnh vực khác – ưa thích sử dụng những thuật ngữ thông dụng, và *jugaad* là một trong những từ xuất hiện phổ biến nhất trong hệ thống ra-đa. *Jugaad* về cơ bản đề cập đến tư duy đổi mới, được sử dụng phổ biến trong các công ty của Ấn Độ, thể hiện sự cố gắng vượt bậc để đáp ứng tức thì những nhu cầu khách hàng một cách nhanh chóng và không tốn kém. Đối mặt với sự giới hạn về ngân sách nghiên cứu và phát triển, các nhà quản trị của Hoa Kỳ và các quốc gia Phương Tây đã nhanh chóng nắm bắt cách tiếp cận này, đôi khi được gọi là cách *thiết kế tiết kiệm* (*frugal engineering*).<sup>3</sup> Liệu khái niệm

này sẽ biến mất một cách nhanh chóng trong từ ngữ của các nhà quản trị hay nó sẽ trở nên phổ biến và lan rộng trong giới quản trị giống như những thuật ngữ “quản trị chất lượng toàn diện” hay “Kaizen”?

Các nhà quản trị luôn tìm kiếm những ý tưởng mới, các cách tiếp cận quản trị đổi mới, và những công cụ và kỹ thuật quản trị mới. Câu hỏi khi bắt đầu chương này mô tả hai trào lưu triết lý khác nhau về cách thức con người nên được quản lý như thế nào, và bạn sẽ được học hỏi nhiều hơn về các tư tưởng trong chương này.

Nếu quản trị luôn thay đổi thì tại sao việc nghiên cứu lịch sử quản trị lại là một vấn đề đối với các nhà quản trị? Nơi làm việc ngày nay khác biệt với những gì đã xuất hiện từ 50 năm trước – thật vậy, thậm chí nó còn khác với những gì hiện hữu trong 10 năm gần đây – Tuy nhiên các khái niệm lịch sử sẽ tạo ra nền tảng cho việc rèn luyện các kỹ năng quản trị.<sup>4</sup> Một lý do cần nghiên cứu về lịch sử quản trị chính là các quan điểm về quản trị sẽ cung cấp cho các nhà quản trị một phương thức tư duy khái quát hơn, một cách thức phát hiện các mô hình và xác định xem nó có lặp lại theo thời gian hay không. Việc nghiên cứu lịch sử phát triển của các tư tưởng quản trị cũng là một cách học từ những sai lầm của người khác và giúp nhà quản trị không lặp lại những sai lầm đó; nó còn giúp nhà quản trị học từ thành công của những người khác và có thể lặp lại sự thành công này trong một bối cảnh phù hợp; và hơn tất cả những điều đã nói ở trên, nó giúp nhà quản trị học tập để thông hiểu tại sao điều đó lại xảy ra để giúp cải tiến tổ chức trong tương lai. Một số phương pháp quản trị nào đó dường như có vẻ hiện đại, ví dụ như việc quản trị mở hay việc cho phép nhân viên mua cổ phần của công ty, đã tồn tại trong một thời gian dài. Những kỹ thuật này đã có những kết quả lặp đi lặp lại và đã mất đi tính phổ biến từ những năm đầu của thế kỷ hai mươi vì sự chuyển dịch của những áp lực lịch sử.<sup>5</sup>

Chương này sẽ cung cấp tóm lược lịch sử phát triển của các tư tưởng quản trị, các lý thuyết, và triết lý quản trị đã có những đóng góp để tạo nên đặc trưng của nơi làm việc ngày nay. Phần cuối chương sẽ xem xét một số xu hướng gần đây và những cách tiếp cận hiện tại đã tạo nên nền tảng của các kiến thức quản trị. Nền tảng này đã giải thích giá trị của việc nghiên cứu quản trị không dựa trên việc học tập các sự việc và nghiên cứu hiện tại mà dựa trên việc phát triển một góc nhìn hỗ trợ cho quan điểm khái quát hóa và dài hạn cần thiết cho sự thành công của quản trị.

## QUẢN TRỊ VÀ TỔ CHỨC

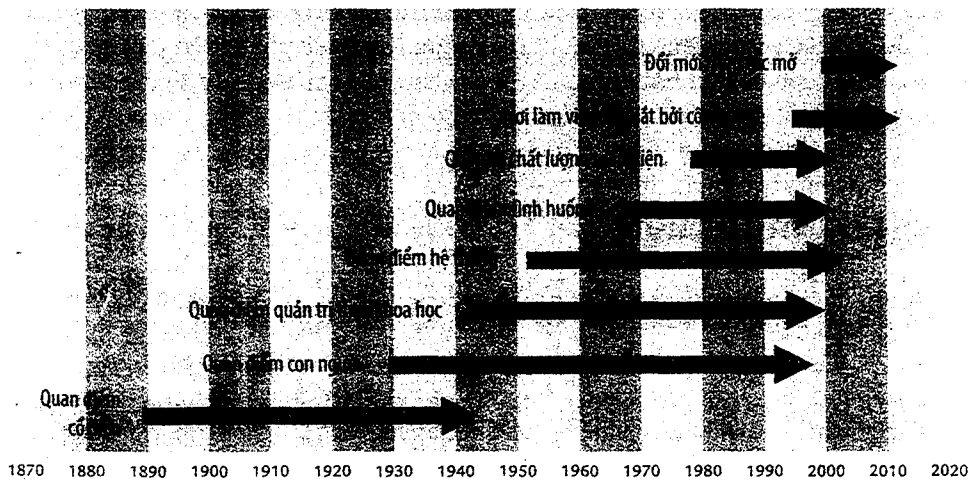
Nghiên cứu lịch sử không có nghĩa là sắp xếp các sự kiện theo một trật tự niên đại đơn thuần. Nó bao hàm việc phát triển một sự am hiểu về những tác động của các áp lực xã hội lên tổ chức. Nghiên cứu lịch sử là một cách thức đạt được tư duy chiến lược, nhìn được bức tranh tổng thể, và cải thiện được kỹ năng nhận thức. Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách khảo sát các áp lực xã hội, chính trị, và kinh tế tác động như thế nào đến các tổ chức và thực tiễn quản trị.<sup>6</sup>

Các áp lực xã hội đề cập đến các khía cạnh của văn hóa sẽ hướng dẫn và tác động như thế nào đến các mối quan hệ giữa con người với nhau. Con người đánh giá cao điều gì? Con người cần điều gì? Các tiêu chuẩn hành vi trong quan hệ giữa con người với nhau là gì? Những áp lực này sẽ định hình những gì được gọi là *khế ước hay hợp đồng xã hội* (social contract), nó đề cập đến những quy định phổ quát bất thành văn và những cảm nhận về mối quan hệ giữa con người với nhau và giữa người lao động với nhà quản trị.

Một dạng áp lực xã hội chính là sự thay đổi thái độ, quan điểm, và giá trị của những người lao động thuộc thế hệ Y (hay còn gọi là thế hệ thiên niên kỷ).<sup>7</sup> Họ là những người lao động trẻ tuổi, thế hệ được giáo dục tốt nhất trong lịch sử Hoa Kỳ, trưởng thành cùng với sự tinh thông về công nghệ và có ý thức về quá trình toàn cầu hóa. Không giống như những lao động khác trong quá khứ, họ thường không ngần ngại đặt ra những câu hỏi cho cấp trên và luôn thách thức tình trạng hiện hữu. Họ mong muốn môi trường làm việc linh hoạt, hợp tác mang tính thách thức và hỗ trợ theo ý nghĩa môi trường này phải cho phép tiếp cận những công nghệ vượt trội, tạo cơ hội cho sự học tập và phát triển nghề nghiệp cũng như các mục tiêu cá nhân, và cho phép có quyền để ra quyết định thật sự và tạo sự thay đổi tại nơi làm việc.

Các áp lực chính trị đề cập đến những tác động của các định chế chính trị và pháp lý vào con người và tổ chức. Một trong những áp lực chính trị đáng kể chính là vai trò ngày càng tăng của chính phủ đối với hoạt động kinh doanh sau sự kiện hàng loạt công ty trong lĩnh vực dịch vụ tài chính bị sụp đổ và các vướng mắc lớn trong ngành công nghiệp xe hơi của Hoa Kỳ. Một số nhà quản trị dự đoán về một sự gia tăng kiểm soát của chính phủ trong những năm sắp tới.<sup>8</sup> Các áp lực chính trị cũng bao gồm những giả định cơ bản tạo nền tảng cho hệ thống chính trị chẳng hạn mong muốn sự tự trị của chính phủ, quyền sở hữu bất động

MINH HỌA 2.1 Các quan điểm quản trị theo thời gian



sản, quyền ký hợp đồng, định nghĩa về công bằng, và việc xác định tình trạng vô tội hay có tội.

Các áp lực kinh tế gắn liền với sự sẵn có và phân bổ các nguồn lực xã hội cũng như hoạt động sản xuất. Nhà nước, quân đội, nhà thờ, trường học, và các tổ chức kinh doanh trong bất kỳ một xã hội nào đều cần nguồn lực để đạt được mục tiêu của mình, và các áp lực kinh tế sẽ tác động đến việc phân bổ các nguồn lực khan hiếm. Các công ty trong bất kỳ một ngành nào đều bị tác động bởi cuộc khủng hoảng tài chính gần đây, nó đã gây ra tình trạng xấu nhất kể từ sau cuộc đại khủng hoảng năm 1930. Giảm chi tiêu tiêu dùng và kiểm soát chặt việc tiếp cận các nguồn tín dụng đã làm sụt giảm mức độ tăng trưởng, và để mặc các công ty tranh giành các nguồn lực hạn chế để cố gắng đạt được mục tiêu của mình. Mặc dù tính thanh khoản của các công ty lớn có gia tăng, các công ty nhỏ hơn phải chật vật tìm kiếm nguồn tài trợ.<sup>9</sup> Một khuynh hướng trong kinh tế khác tác động đến các nhà quản trị trên toàn cầu đó là sự gia tăng quyền lực kinh tế của một số quốc gia như Trung Quốc, Ấn Độ, và Brazil.<sup>10</sup>

Các thực tiễn và quan điểm quản trị sẽ biến đổi để đáp ứng với các áp lực xã hội, chính trị, và kinh tế. Minh họa 2.1 thể hiện sự tiến triển đáng kể của các quan điểm về quản trị theo thời gian. Các mốc thời gian thể hiện thời kỳ mà từng cách tiếp cận có ảnh hưởng lớn, nhưng các yếu tố của mỗi cách tiếp cận vẫn còn được sử dụng hiện nay trong các tổ chức.<sup>11</sup>

## QUAN ĐIỂM CỔ ĐIỂN

Thực tiễn quản trị đã được tiến hành rất lâu từ năm 3000 trước công nguyên cho đến khi nhà nước đầu tiên được hình thành và phát triển bởi người Sumer và Ai Cập, tuy nhiên nghiên cứu chính thức về quản trị chỉ bắt đầu cách đây không lâu.<sup>12</sup> Các nghiên cứu đầu tiên về quản trị, như chúng ta đã biết, bắt đầu với những cách tiếp cận được gọi là quan điểm cổ điển.

Quan điểm cổ điển về quản trị xuất hiện trong giai đoạn của thế kỷ thứ 19 và đầu thế kỷ 20. Hệ thống các nhà máy xuất hiện từ những năm đầu của 1800 đã đặt ra những thách thức mà các tổ chức ban đầu này chưa trải nghiệm. Các vương mắc làm nổi lên các khía cạnh như việc trang bị các công cụ trong nhà máy, tổ chức cấu trúc quản trị, đào tạo người lao động (phần lớn công nhân là những người nhập cư và không sử dụng thành thạo tiếng Anh), lập lịch trình điều hành hoạt động sản xuất có công nghệ phức tạp, và giải quyết sự không thỏa mãn của người và tình trạng đình công xuất phát từ đó.

Những điều nêu trên đã tạo ra vô số các vương mắc mới và với sự phát triển của các công ty lớn mang tính liên hợp đã đòi hỏi cách tiếp cận mới trong việc phối hợp và kiểm soát, và “một phân hệ mới của con người kinh tế – các nhà quản trị chuyên nghiệp” đã ra đời.<sup>13</sup> Trong giai đoạn 1880-1920 số lượng các nhà quản trị chuyên nghiệp tại Hoa Kỳ đã tăng từ 161.000 lên hơn 1 triệu người.<sup>14</sup> Những nhà quản trị chuyên nghiệp này đã bắt đầu phát triển và kiểm định các giải pháp để vượt qua các thách thức của hoạt động tổ chức, phối hợp, và kiểm soát một số

lượng lớn lao động trong tổ chức và thực hiện việc gia tăng năng suất lao động. Chính những điều này đã tạo nên điểm xuất phát của các lý thuyết về quản trị trong đó quan điểm cổ điển đóng vai trò tiên phong.

Quan điểm cổ điển được chia thành ba nhánh chính và có sự khác biệt giữa các nhánh: quản trị theo khoa học, tổ chức quan liêu, và những nguyên tắc của quản trị hành chính.<sup>15</sup>

## Quản trị theo khoa học

Quản trị theo khoa học nhấn mạnh việc xác định các công việc và phương pháp quản trị một cách khoa học là cách thức để cải thiện hiệu suất và năng suất lao động.<sup>16</sup> Vào những năm cuối của thế kỷ 19, một kỹ sư trẻ, Frederick Winslow Taylor (1956-1915), đã đề xuất công nhân “nên được trang bị lại các công cụ cũng giống như máy móc, sự ăn khớp về tinh thần và thể chất của họ cần hiệu chỉnh lại để tạo năng suất cao hơn”. Taylor khẳng định sự cải thiện năng suất lao động đòi hỏi bản thân hoạt động quản trị cần phải thay đổi và hơn thế nữa cách thức của sự thay đổi chỉ có thể được xác định thông qua các nghiên cứu có tính khoa học; như vậy khái niệm “Quản trị theo khoa học” đã ra đời. Taylor đề xuất các quyết định đưa ra dựa trên quy tắc kinh nghiệm và truyền thống cần được thay thế bởi các quy trình chính xác được phát triển sau khi nghiên cứu tình huống hoạt động của từng cá nhân.<sup>17</sup>

Cách tiếp cận quản trị theo khoa học được minh họa rất rõ từ việc bốc dỡ sắt từ ô tô ray và chất thép thành phẩm lên xe tại nhà máy sắt thép Bethlehem vào năm 1898. Taylor đã tính toán rằng với các cử động đúng, công cụ đúng, và quy trình đúng, mỗi nam công nhân có khả năng bốc 47.5 tấn hàng lên xe mỗi ngày so với khối lượng trung bình trước đây chỉ là 12.5 tấn. Ông cũng thực hiện một hệ thống khuyến khích tài chính bằng cách trả cho mỗi nam công nhân 1.85 USD/ngày khi họ thực hiện đúng định mức. Mức lương này đã tăng nếu so với trước đây mỗi người chỉ nhận 1.15 USD/ngày. Bằng các phương pháp này, ông đã làm tăng năng suất lao động một cách nhanh chóng.

Mặc dù được xem là *người khởi xướng lý thuyết quản trị theo khoa học*, Taylor không đơn độc trong lĩnh vực này. Henry Gantt, một đồng nghiệp của Taylor, đã phát triển sơ đồ Gantt, một sơ đồ hình thanh ngang để đo lường các công việc được hoạch định và hoàn thành tương ứng với từng giai đoạn sản xuất theo thời gian. Hai nhà nghiên cứu tiên phong khác cũng có những đóng góp quan trọng trong lĩnh vực này chính là vợ chồng Frank B và Lillian M. Gilbreth. Frank B. Gilbreth (1868-1924) đi đầu trong việc nghiên cứu thời gian hoàn thành các động tác trong một bước công việc (time and motion study) và đã tìm ra các kỹ thuật quản trị độc lập với Taylor. Ông nhấn mạnh đến hiệu suất và trở nên nổi tiếng nhờ sự đóng góp trong việc tìm kiếm cách thức tốt nhất để thực hiện công việc. Mặc dù Gilbreth đầu tiên tiến hành nghiên cứu những người thợ xây, nhưng kết quả nghiên cứu của ông đã có tác động rất lớn vào lĩnh vực phẫu thuật qua việc áp dụng phương pháp của ông để giảm thời gian lưu lại trên bàn mổ của bệnh nhân. Ngành phẫu thuật đã cứu sống nhiều sinh mạng thông qua việc vận dụng nghiên cứu về thời gian hoàn thành các động tác của Gilbreth. Lillian M. Gilbreth

**MINH HỌA 2.2 Các đặc trưng của quản trị theo khoa học****Tiếp cận tổng quát**

- Phát triển phương pháp chuẩn để thực hiện mỗi công việc.
- Lựa chọn công nhân có khả năng phù hợp cho mỗi công việc.
- Đào tạo công nhân theo chuẩn mực đã phát triển.
- Hỗ trợ công nhân bằng cách hoạch định công việc cho họ và loại trừ các gián đoạn.
- Cung cấp khuyến khích tài chính bằng tiền lương cho công nhân khi họ tăng năng suất.

**Đóng góp**

- Giải thích được tầm quan trọng của thù lao cho việc thực hiện công việc.
- Thực hiện sự khởi đầu của nghiên cứu về nhiệm vụ và công việc.
- Giải thích được tầm quan trọng của việc tuyển chọn và đào tạo con người.

**Những phê phán**

- Không đánh giá cao bối cảnh xã hội và nhu cầu bậc cao của công nhân.
- Không thừa nhận sự khác biệt giữa các cá nhân.
- Có khuynh hướng xem công nhân là đồng nhất và phớt lờ những ý tưởng và đề xuất của công nhân.

(1878-1972) đã rất quan tâm đến khía cạnh con người trong công việc. Khi chồng của bà qua đời ở tuổi 56, bà đã là mẹ của 12 đứa con có độ tuổi từ 2 đến 19. Người phụ nữ “đầu tiên trong lĩnh vực nghiên cứu về quản trị” đã dũng cảm đi theo đúng con đường công việc của mình. Bà đã trình bày các kết quả nghiên cứu thay cho người chồng quá cố, tiếp tục các cuộc hội thảo và tư vấn, giảng dạy và thậm chí sau này trở thành một giáo sư tại Đại học Purdue.<sup>18</sup> Bà đi tiên phong trong lĩnh vực tâm lý trong ngành công nghiệp và có những đóng góp lớn vào lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

Minh họa 2.2 thể hiện các tư tưởng cơ bản của cách tiếp cận quản trị theo khoa học. Để áp dụng cách tiếp cận này, các nhà quản trị cần phát triển các phương pháp chuẩn khi thực hiện công việc, lựa chọn công nhân có năng lực phù hợp, loại trừ những gián đoạn, và cung cấp một hệ thống khuyến khích vật chất bằng tiền.

Các tư tưởng của quản trị theo khoa học, bắt đầu từ Taylor, đã làm tăng năng suất một cách nhanh chóng trong nhiều ngành công nghiệp và chúng vẫn có tầm quan trọng trong giai đoạn hiện nay. Thật vậy, ý tưởng thiết kế công việc để tạo năng suất cao hơn đã được áp dụng trở lại trong ngành bán lẻ. Ví dụ: Các chuỗi siêu thị như Meijer Inc và Hannaford đã sử dụng hệ thống loại trừ các lãng phí lao động được điều khiển bằng máy tính dựa trên những nguyên tắc của quản trị theo khoa học. Hệ thống này chia nhỏ các công việc trên quy trình bán hàng như chào hỏi khách hàng, thực hiện ghi sổ, quét mã vạch hàng hóa, và các việc khác nữa trên quy trình thành những đơn vị định lượng được và xác định thời gian chuẩn để hoàn thành từng công việc. Các nhà quản trị cấp cao đã cho rằng hệ thống điều khiển bằng máy tính đã cho phép họ bố trí nhân viên cho các cửa hàng có hiệu

suất hơn bởi vì mọi nhân viên được giám sát hàng ngày bởi hệ thống máy tính và họ được kỳ vọng phải đạt được các chuẩn mực chặt chẽ.<sup>19</sup>

Một bài báo trên tạp chí Harvard Business Review, khi thảo luận về những cải tiến định hình nền quản trị hiện đại, đã xem quản trị theo khoa học là một trong danh sách 12 cải tiến có ảnh hưởng nhất. Thật vậy, các ý tưởng tạo ra một hệ thống để tối đa hóa hiệu suất và tổ chức công việc sao cho năng suất đạt được tối đa đang được áp dụng sâu rộng trong các tổ chức ngày nay.<sup>20</sup> Tuy nhiên, do cách tiếp cận quản trị theo khoa học phớt lờ bối cảnh xã hội tại nơi làm việc cũng như các nhu cầu của công nhân, nó có thể dẫn đến sự xung đột và va chạm giữa nhà quản trị và người lao động. Ví dụ: Tổ chức nghiệp đoàn thống nhất của người lao động trong ngành thương mại và thực phẩm tại Hoa Kỳ đã đưa ra một tài liệu về những phản nản chống lại Meijer về hệ thống sa thải dựa trên kết quả thực hiện công việc. Dưới áp lực của hệ thống đánh giá thực hiện này người lao động cảm giác mình đang bị bóc lột – đây là một sự tương phản với sự hài hòa và hợp tác mà Taylor và những người theo trường phái của ông đã hình dung.

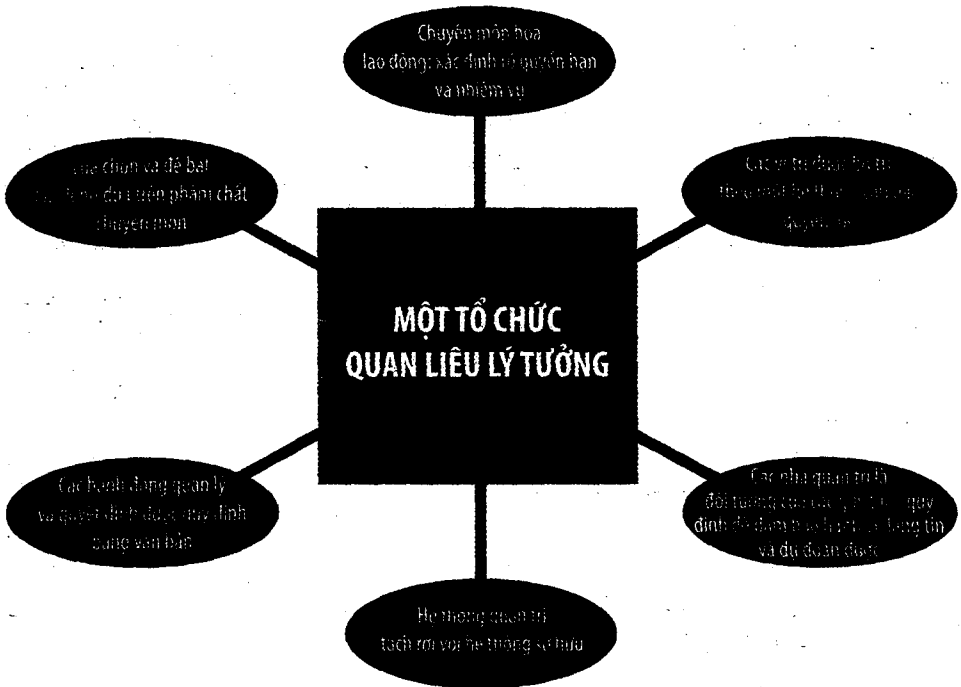
## Tổ chức quan liêu

Một cách tiếp cận có hệ thống, được phát triển tại Châu Âu, xem tổ chức như một tổng thể là cách tiếp cận tổ chức quan liêu, nó là một nhánh của quan điểm cổ điển về quản trị. Max Weber (1864-1920), một nhà lý thuyết người Đức, đã giới thiệu hầu hết các khái niệm liên quan đến một tổ chức quan liêu.<sup>21</sup>

Trọng suốt những năm cuối thế kỷ 19, nhiều tổ chức tại Châu Âu được quản trị theo cách cá nhân và gia đình. Người lao động đòi hỏi phải trung thành với một cá nhân nào đó chứ không phải là trung thành với tổ chức hay sứ mệnh của tổ chức. Hậu quả của hoạt động quản trị khác thường này chính là nguồn lực được sử dụng để thực hiện mong muốn của cá nhân thay vì đạt mục tiêu của tổ chức. Thực vậy, những người lao động sở hữu tổ chức và sử dụng các nguồn lực cho lợi ích của họ thay vì phục vụ cho khách hàng. Weber đã hình dung rằng các tổ chức này nên được quản trị theo một cách phi cá nhân và hợp lý hơn. Tổ chức được quản trị theo cách này được gọi là tổ chức quan liêu. Minh họa 2.3 tóm tắt sáu đặc trưng của một tổ chức quan liêu đã được Weber chi tiết hóa.

Weber tin rằng một tổ chức dựa trên quyền lực hợp lý sẽ có hiệu suất hơn và thích ứng với sự thay đổi bởi vì tính chất liên tục có mối quan hệ với cấu trúc chính thức và vị trí chứ không phải có quan hệ mật thiết với một cá nhân cụ thể nào đó, mà người này hoàn toàn có thể rời bỏ tổ chức hay mất đi. Đối với Weber, tính hợp lý trong một tổ chức bao hàm việc tuyển chọn và đề bạt nhân viên không nên căn cứ vào con người mà bạn biết mà nên căn cứ vào năng lực và các phẩm chất chuyên môn, và những điều này có thể được thẩm định thông qua các kỳ thi, hay theo lĩnh vực chuyên môn được đào tạo và kinh nghiệm của họ. Sự liên tục của một tổ chức sẽ dựa vào các quy định và các tài liệu được viết ra thành văn bản. Thêm vào đó, những quy định và quy trình mang tính phi cá nhân và được áp dụng thống nhất cho mọi nhân viên. Phân công lao động rõ ràng bắt nguồn từ các định nghĩa cụ thể về quyền lực và trách nhiệm, tính pháp lý cũng như các trách nhiệm tài chính. Các vị trí được thiết lập theo một hệ thống cấp bậc: mỗi vị



**MINH HỌA 2.3** Đặc điểm của một tổ chức quan liêu lý tưởng theo Weber

trí chịu sự chỉ huy trực tiếp của cấp cao hơn. Các nhà quản trị đưa ra mệnh lệnh thành công không chỉ dựa trên phẩm chất cá nhân của họ mà còn dựa trên quyền lực pháp lý được công nhận do vị trí quản trị của họ.

Thuật ngữ quan liêu có hàm ý tiêu cực trong các tổ chức ngày nay và nó thường đồng hành với những quy định rườm rà và phong cách quan liêu giấy tờ. Tất cả chúng ta hầu như rất mệt mỏi với việc phải xếp hàng chờ đợi hay phải thực hiện những quy trình rối rắm, phức tạp dường như không thể hiểu nổi. Tuy nhiên, giá trị của những nguyên tắc của tổ chức quan liêu vẫn còn hữu dụng tại một số tổ chức, chẳng hạn như trường hợp của công ty *Dịch vụ Bưu phẩm-Bưu Kiện-Hoa Kỳ - UPS (United Parcel Service)*, đôi lúc còn gọi theo tên riêng là “Big Brown”.

Như những gì đã thể hiện trong ví dụ minh họa nêu trên, luôn có những khía cạnh tích cực và tiêu cực song hành với các nguyên tắc của tổ chức quan liêu. Weber cũng phải chật vật đấu tranh với những khía cạnh tốt và xấu của tổ chức quan liêu.<sup>23</sup> Mặc dù ông đã cảm nhận tổ chức quan liêu tạo ra sự đe dọa với quyền tự do cá nhân, ông cho rằng cách tiếp cận này trong quản trị là cách có hiệu suất và sự hợp lý cao nhất trong hoạt động tổ chức. Các quy tắc và những quy trình khác của tổ chức quan liêu cung cấp một phương thức chuẩn mực trong việc đối xử với nhân viên. Bất kỳ người nào cũng được đối xử công bằng như nhau, và mọi người đều hiểu các quy định cần thực hiện. Phần lớn các tổ chức đều cần phải có những quy định, và số lượng các quy định này sẽ tăng lên nhiều lần khi tổ chức

## TÌNH HUỐNG CỦA UPS

UPS là một công ty chuyển phát bưu kiện lớn nhất trên thế giới và cung cấp toàn cầu hàng đầu về các hoạt động vận chuyển và dịch vụ hậu mãi. Công ty hiện đang hoạt động trên 200 quốc gia và vùng lãnh thổ.

Tại sao UPS lại thành công? Một trong những yếu tố quan trọng là việc vận dụng khái niệm "quan liêu". UPS hoạt động theo những quy tắc và quy định chặt chẽ. Công ty đã huấn luyện cho người lái xe một quy trình đáng kinh ngạc bao gồm 340 bước để thực hiện việc phát một bưu kiện đúng cách, chẳng hạn như việc chất hàng vào xe tải như thế nào, làm thế nào để thắt dây an toàn, cách thức đi bộ ra sao, cách thức mang chìa khóa. Các quy tắc an toàn cụ thể này được áp dụng cho lái xe, công nhân bốc xếp, nhân viên văn phòng, và nhà quản trị. Các quy định chặt chẽ về cách ăn mặc được xác lập - đồng phục sạch sẽ màu nâu; hàng ngày phải mang những đôi giày màu nâu hay đen được đánh bóng với đế giày chống trượt, không được để râu, tóc dài quá cổ áo, không được để lộ hình xăm trong quá trình chuyển phát bưu kiện, ....v.v... Trước mỗi chuyến khởi hành, các lái xe được yêu cầu thực hiện "kiểm tra hình chữ Z". Đó là sự kiểm tra hai bên hông và trước đầu xe. Nhân viên văn phòng được yêu cầu dọn dẹp sạch sẽ bàn làm việc vào cuối giờ để ngày hôm sau họ có thể bắt đầu công việc với sự sảng khoái. Các nhà quản trị đều được cung cấp một quyển sổ tay ghi rõ các chính sách của công ty với mong đợi sẽ sử dụng chúng một cách thường xuyên, và ghi nhớ các chính sách và quy định khác nhau được thực hiện với con số hàng trăm loại mỗi ngày.

UPS thực hiện sự phân công chuyên môn hóa lao động rất rõ ràng. Mỗi trạm bao gồm các lái xe, nhân viên bốc xếp, nhân viên văn phòng, nhân viên rửa xe, nhân viên phân loại, và nhân viên bảo dưỡng. UPS đã phát triển mạnh dựa trên các quy định được viết ra thành văn bản, và nó trở thành đơn vị dẫn đầu trong việc sử dụng công nghệ mới để gia tăng độ tin cậy và hiệu suất. Tất cả các lái xe đều có một bảng công tác mỗi ngày, trong đó xác định rõ các mục tiêu thực hiện cụ thể và sản lượng công việc. Phẩm chất chuyên môn là tiêu chuẩn cho việc thuê mướn và để bạt. Sổ tay chính sách của công ty khẳng định nhà lãnh đạo được kỳ vọng phải có kiến thức và năng lực tương xứng với vị trí lãnh đạo. Sự thiên vị bị nghiêm cấm trong công ty. Mô hình tổ chức quan liêu vận hành rất hữu hiệu tại UPS, "Nhà vận chuyển chặt chẽ nhất trong lĩnh vực kinh doanh vận chuyển"<sup>22</sup>

lớn hơn và phức tạp hơn. Một vài ví dụ về các quy tắc điều khiển hành vi của người lao động trong một công ty sản xuất đồ dùng gia đình như sau<sup>24</sup>:

- Người lao động phải đeo thiết bị bảo hộ mắt và tay khi vận hành máy.
- Người lao động phải thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào đã được phân công cho họ, bao gồm việc bảo dưỡng phân xưởng.
- Người lao động phải duy trì thời gian biểu làm việc chính xác, trong đó ghi rõ các công việc và hoạt động.
- Các điều sau đây được xem là nguyên nhân dẫn đến sự sa thải: sự chậm trễ quá mức, hay vắng mặt quá nhiều, cố ý phá hoại thiết bị, liên tục có các hành vi bất cẩn hay không an toàn, trộm cắp, có tình trạng say rượu hay dùng chất kích thích bất hợp pháp khi đang làm việc.

## Các nguyên tắc quản trị (Administrative Principles)

Một trong những nhánh của quan điểm cổ điển về quản trị được biết với cách tiếp cận theo các nguyên tắc quản trị. Trong khi quản trị theo khoa học nhấn mạnh vào năng suất lao động của từng cá nhân thì cách tiếp cận theo những nguyên tắc quản trị tập trung vào tổng thể tổ chức. Người đóng góp chính cho cách tiến cận này là Henry Fayol (1841-1925). Ông là một kỹ sư khai thác mỏ và đã làm việc trong lĩnh vực này trong một thời gian dài cho đến khi trở thành người đứng đầu trong một tập đoàn lớn có tên là Comambault. Một số bộ phận của Comambault ngày nay vẫn còn tồn tại và nó trực thuộc quyền quản lý của Arcelor Mittal, một công ty khai thác mỏ và luyện thép lớn nhất trên thế giới. Trong những năm cuối đời, Henry Fayol đã giới thiệu khái niệm về các nguyên tắc quản trị trước công chúng, lý thuyết này được xây dựng dựa trên kinh nghiệm quản trị của ông.<sup>25</sup>

Trong quyển sách “Quản trị tổng quát và ngành công nghiệp” của mình, Fayol đã thảo luận và đưa ra 14 nguyên tắc của quản trị, và một số nguyên tắc này vẫn còn hiện diện trong triết lý quản trị ngày nay, cụ thể chúng bao gồm:

- **Thống nhất mệnh lệnh:** Mỗi nhân viên chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp chỉ huy duy nhất, đó là cấp trên trực tiếp.
- **Phân công lao động:** Công việc quản trị và chuyên môn phải được chuyên môn hóa để gia tăng sản lượng và năng suất với cùng một nỗ lực như trước đây.
- **Thống nhất điều hành:** Các hoạt động tương tự nhau trong một tổ chức nên tập hợp lại thành một nhóm và giao trách nhiệm phụ trách cho một nhà quản trị.
- **Chuỗi quyền lực đa hướng:** Chuỗi quyền lực được mở rộng từ cấp cao đến cấp thấp trong toàn bộ tổ chức và nên bao hàm mọi người lao động.

Fayol cho rằng những nguyên tắc này có thể áp dụng cho bất kỳ tổ chức nào. Ông cũng đề xuất 5 chức năng hay thành phần cơ bản của quản trị như: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, và kiểm soát. Những chức năng này cũng là nền tảng cho các cách tiếp cận tổng quát của lý thuyết quản trị ngày nay.

Quan điểm cổ điển được sử dụng như là một cách tiếp cận quản trị có hiệu lực rất mạnh trong việc cung cấp cho các công ty những kỹ năng nền tảng mới để tạo nên năng suất cao và quản lý lao động có hiệu quả. Thật vậy, ngành phẫu thuật của Hoa Kỳ đã dẫn đầu thế giới về việc áp dụng các kỹ thuật quản trị theo quan điểm cổ điển, và một số nước khác như Nhật Bản, đã có sự phát triển rất mạnh nhờ vào việc học tập và áp dụng những ý tưởng trong lĩnh vực quản trị từ Hoa Kỳ.

## QUAN ĐIỂM VỀ CON NGƯỜI

Quan điểm về con người trong quản trị nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thông hiểu hành vi, nhu cầu, và thái độ của con người tại nơi làm việc, cũng như quan hệ tương tác giữa các cá nhân và các quy trình làm việc nhóm.<sup>26</sup> Có ba

nhánh chủ yếu trong quan điểm về con người; trào lưu về mối quan hệ con người, quan điểm về nguồn nhân lực, và tiếp cận theo khoa học hành vi.

## Những người khởi xướng ban đầu

Hai học giả khởi xướng ban đầu cho quan điểm về con người trong quản trị đó là Mary Parker Follett và Chester Barnard. Mary Parker Follett (1868-1933) được đào tạo trong lĩnh vực triết học và khoa học chính trị, nhưng bà đã vận dụng kiến thức này trong nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm cả tâm lý xã hội và quản trị. Bà đã có những bài viết để bàn luận về tầm quan trọng của những mục tiêu khác thường nhưng có giá trị trong việc giảm xung đột trong các tổ chức.<sup>27</sup> Những tác phẩm của bà rất phổ biến trong giới kinh doanh vào thời đại của bà nhưng lại bị lãng quên bởi các học giả về quản trị.<sup>28</sup> Các tư tưởng của Follett tương phản với cách tiếp cận quản trị theo khoa học và ngày nay nó đang được các nhà quản trị tái sử dụng khi giải quyết các vấn đề trong bối cảnh môi trường toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng. Cách tiếp cận của bà về lãnh đạo nhấn mạnh đến tầm quan trọng của con người hơn là sự nhấn mạnh vào các kỹ thuật thiết kế. Bà đã đưa ra một cảnh báo đầy xúc tích: “đừng tạo nên những kế hoạch to lớn”, và phân tích động lực của sự tương tác giữa quản trị và tổ chức. Follett đã giải quyết những vấn đề đang phổ biến trong xã hội ngày nay như đạo đức, quyền lực, và lãnh đạo theo cách khuyến khích người lao động làm việc với những nỗ lực cao nhất mà họ có thể. Bên cạnh sự đóng góp của Follett, khái niệm về *sự trao quyền* (empowerment), liên quan đến việc hỗ trợ hơn là kiểm soát người lao động và cho phép người lao động hành động tùy thuộc vào sự ủy quyền theo tình huống, đã mở ra một lĩnh vực mới trong nghiên cứu lý thuyết được đề xuất bởi Chester Barnard và các đồng nghiệp.<sup>29</sup>

Chester I. Barnard (1886-1961) học về kinh tế tại Đại học Harvard nhưng ông không tốt nghiệp vì không tham dự học phần “Khoa học về thí nghiệm”. Ông đã làm việc tại Bộ phận thống kê của công ty AT & T và vào năm 1927 ông đã trở thành tổng giám đốc của công ty New Jersey Bell. Một trong những đóng góp quan trọng của Barnard chính là *khái niệm về tổ chức phi chính thức*. Tổ chức phi chính thức luôn tồn tại trong mọi tổ chức chính thức và chúng bao gồm những mối quan hệ, các mạng tương tác phi chính thức, và các nhóm xã hội tồn tại theo cách tự nhiên hay vốn có. Barnard lập luận rằng tổ chức chỉ có thể vận hành nhịp nhàng như một guồng máy và đạt được các nỗ lực cần thiết khi các mối quan hệ phi chính thức phát huy hiệu lực để hỗ trợ cho tổ chức nhờ vào việc quản trị thích hợp. Một đóng góp nữa của Barnard chính là việc hình thành *khái niệm lý thuyết về sự chấp nhận quyền lực*, lý thuyết này cho rằng con người có quyền tự do trong lựa chọn việc chấp nhận hay không chấp nhận mệnh lệnh của nhà quản trị. Con người thông thường sẽ chấp nhận tuân theo mệnh lệnh nếu họ cảm thấy việc này sẽ đem lại lợi ích tích cực cho họ, do đó họ có quyền lựa chọn. Vì vậy các nhà quản trị nên đối xử với người lao động theo cách thích hợp vì sự chấp nhận quyền lực của họ là một tiêu chuẩn thiết yếu để tạo sự thành công cho tổ chức trong những tình huống quan trọng.<sup>30</sup>

## Trào lưu về mối quan hệ con người

Trào lưu về mối quan hệ con người cho rằng việc kiểm soát thực sự hiệu quả chỉ đến từ chính bản thân của từng người lao động thay vì từ sự kiểm soát chặt chẽ và bằng quyền lực.<sup>31</sup> Trường phái tư duy này thừa nhận và phản ứng trực tiếp lại những áp lực xã hội để có những cách đối xử thích hợp với người lao động. Những tác phẩm ban đầu về tâm lý công nghiệp và tuyển dụng con người nhận rất ít sự quan tâm của giới quản trị do sự thống trị của tư tưởng quản trị theo khoa học của Taylor. Sau đó kết quả từ một loạt nghiên cứu tại Công ty điện lực Chicago, thường được gọi là nghiên cứu Hawthorne, đã làm thay đổi tất cả.

Bắt đầu từ năm 1895, đã xuất hiện một cuộc đấu tranh gay go giữa các nhà sản xuất khí đốt và các thiết bị chiếu sáng dùng điện trong việc kiểm soát thị trường dân cư và ngành công nghiệp.<sup>32</sup> Ngành chiếu sáng bằng điện đã giành thắng lợi vào năm 1909, nhưng sự gia tăng các thiết bị sử dụng điện có hiệu suất hơn đã làm giảm tổng nhu cầu ngành điện và làm cho các công ty này thu ít lợi nhuận hơn. Các công ty điện lực đã tiến hành một chiến dịch quảng cáo để thuyết phục các nhà sản xuất công nghiệp cần lắp đặt đèn nơi làm việc nhiều hơn để tăng năng suất lao động. Khi các chương trình quảng cáo này không có hiệu lực, ngành công nghiệp điện lực bắt đầu thực hiện các nghiên cứu thực nghiệm để chứng minh cho lập luận của mình. Các nhà quản trị lúc bấy giờ đã hoài nghi về các kết quả nghiên cứu riêng lẻ của các công ty, vì vậy Ủy ban về công nghiệp thấp sáng (Committee on Industrial Lighting-CIL) đã thực hiện nghiên cứu thử nghiệm này. Để giúp cho kết quả nghiên cứu này đáng tin cậy hơn, nhà phát minh Thomas Edison được bổ nhiệm làm chủ tịch danh dự của ủy ban này (CIL). Tại một địa điểm của nghiên cứu thực nghiệm – Nhà máy Hawthorne của công ty Điện lực Miền Tây Hoa Kỳ – một số sự kiện thú vị đã xảy ra.

Một bộ phận chủ yếu trong nghiên cứu này chính là việc thiết kế một mô hình thực nghiệm gồm 4 nhóm thực nghiệm và ba nhóm kiểm soát. Tổng cộng có 5 kiểm định khác nhau được thực hiện. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra tầm quan trọng của các nhân tố khác thay vì mức độ chiếu sáng có tác động đến năng suất lao động. Để khảo sát những nhân tố này một cách kỹ lưỡng hơn, hàng loạt các nghiên cứu thực nghiệm khác được tiến hành.<sup>33</sup> Các kết quả từ một nghiên cứu nổi tiếng từ thực nghiệm đầu tiên cho một dịp thợ lắp ráp tại phòng thực nghiệm (RATR: Replay Assemble Test Room) đã tạo ra nhiều tranh cãi. Dưới sự hướng dẫn của hai giáo sư Đại học Harvard, Elton Mayo và Fritz Roethlisberger, các nghiên cứu tại RATR kéo dài gần 6 năm (10/5/1927 đến 4/5/1933) và bao gồm 24 thời kỳ thực nghiệm độc lập nhau. Vì có nhiều yếu tố được thay đổi và sự không kiểm soát các yếu tố không quan sát được cho nên các học giả không đồng ý với nhau về những yếu tố thực sự tạo nên sự gia tăng kết quả trong các suốt thời gian thực nghiệm này. Tuy nhiên, phần lớn sự giải thích ban đầu đều được đồng thuận ở một điểm: Tiến bạc không phải là nguyên nhân gây ra sự gia tăng sản lượng.<sup>34</sup> Người ta tin rằng yếu tố có thể giải thích tốt nhất cho sự gia tăng sản lượng chính là *các mối quan hệ con người*. Người lao động sẽ thực hiện công việc tốt hơn khi nhà quản trị đối xử với họ theo cách tích cực. Các hoạt động phân tích lại các nghiên cứu thực nghiệm này gần đây đã phát hiện ra hàng loạt các nhân tố khác

làm cho công nhân tận tâm với công việc, và một số nhà nghiên cứu đề xuất rằng tiền chỉ có thể là một yếu tố đơn lẻ quan trọng nhất.<sup>35</sup> Một cuộc phỏng vấn với một trong những người tham gia thực nghiệm đã chỉ ra việc được chọn vào nhóm thực nghiệm bao hàm một sự gia tăng lớn về thu nhập.<sup>36</sup>

Các dữ liệu mới đã chỉ ra tiền là một vấn đề được quan tâm lớn tại Hawthorne. Thêm vào đó, năng suất lao động của công nhân tăng phần nào nhờ vào sự gia tăng cảm nhận về tầm quan trọng và lòng tự hào do được lựa chọn tham gia vào dự án quan trọng này của người lao động.<sup>37</sup> Một đóng góp không chủ định trước từ nghiên cứu thực nghiệm này chính là cách thức nghiên cứu. Các nhà nghiên cứu và các học giả nhận thức rằng nhà nghiên cứu có thể tác động đến kết quả nghiên cứu thực nghiệm khi tiếp xúc gần gũi với đối tượng nghiên cứu. Hiện tượng này đã trở nên nổi tiếng và được gọi là “hiệu ứng Hawthorne” trong lĩnh vực phương pháp luận về nghiên cứu. Các đối tượng nghiên cứu sẽ hành động khác biệt do sự tham gia chủ động của nhà nghiên cứu trong nghiên cứu thực nghiệm Hawthorne.<sup>38</sup>

Từ quan điểm lịch sử, bất kể việc nghiên cứu nêu trên có vẻ có cơ sở mang tính học thuật hay không thì không quan trọng bằng việc các nghiên cứu này đã khơi dậy sự quan tâm lớn hơn trong việc nhìn nhận người lao động có nhiều động lực hơn để làm việc chứ không phải chỉ là một bộ phận trong một cỗ máy. Việc lý giải năng suất lao động sẽ tăng lên khi nhà quản trị đối xử với họ theo cách tích cực đã khởi đầu sự tiến triển trong cách đối xử với người lao động để cải thiện năng suất hoạt động của tổ chức. Bất kể những thiếu sót trong phương pháp luận của nghiên cứu hay sự không chính xác của các kết luận, những phát hiện tìm ra từ những nghiên cứu nêu trên đã thúc đẩy trào lưu mối quan hệ con người trong quản trị. Cách tiếp cận này đã định hình các lý thuyết và thực tiễn về quản trị giải thích một cách thích hợp trong hơn ¼ thế kỷ, và tin rằng mối quan hệ con người là một khía cạnh tập trung tốt nhất để gia tăng năng suất vẫn còn phát huy hiệu lực cho đến ngày nay.

## Quan điểm về nguồn nhân lực

Trào lưu về mối quan hệ con người ngay từ đầu đã đưa ra cái nhìn hình tượng trong quản trị đó là “nông trại bò sữa” – theo đó, giống như việc những con bò được sống thoải mái sẽ cho nhiều sữa hơn thì những công nhân thỏa mãn với công việc sẽ tạo ra nhiều sản lượng hơn. Dần dần từng bước, các quan điểm có hàm lượng nội dung sâu hơn đã bắt đầu xuất hiện. Quan điểm nguồn nhân lực vẫn duy trì một mối quan tâm vào sự tham gia của người lao động và sự lãnh đạo quan tâm đến con người nhưng đã chuyển dịch sự nhấn mạnh vào các công việc hàng ngày mà con người phải thực hiện. Quan điểm về nguồn nhân lực kết hợp cả hai nội dung của việc thiết kế nhiệm vụ công việc và các lý thuyết về động viên.<sup>39</sup> Theo quan điểm nguồn nhân lực, các công việc được thiết kế sao cho các nhiệm vụ của công việc không bị cảm nhận rằng nó sẽ làm tổn hại đến con người hay vô nghĩa, thay vào đó phải cho phép người lao động sử dụng tốt nhất tiềm năng của họ. Hai người có đóng góp rất lớn cho quan điểm về nguồn nhân lực chính là Abraham Maslow và Douglas McGregor.

Abraham Maslow (1908-1970) là một nhà tâm lý học thực tiễn. Ông nhận thấy các vướng mắc của các bệnh nhân của ông thường xuất phát từ việc không có khả năng thỏa mãn nhu cầu của họ. Từ đó ông đã khái quát hóa các nghiên cứu của ông và đề xuất một thang bậc nhu cầu của con người. Thang bậc của Maslow bắt đầu từ nhu cầu sinh lý sau đó tiến triển đến an toàn, xã hội, được tôn trọng, và cuối cùng là tự thể hiện. Tất cả các nhu cầu này sẽ được thảo luận chi tiết trong chương 16.

Douglas Gregor (1906-1964) đã quá mệt mỏi và chán với những khuyến cáo của trào lưu về mối quan hệ con người khi ông đang là Chủ tịch của hội đồng Trường Đại học Antioch tại bang Ohio. Ông đã thách thức cả những quan điểm cổ điển và các giả định ban đầu của trào lưu về mối quan hệ con người liên quan đến hành vi của con người. Dựa vào kinh nghiệm của một nhà quản trị và là một nhà tư vấn, dựa trên kiến thức chuyên môn được đào tạo về lĩnh vực tâm lý học, dựa vào kết quả nghiên cứu của Maslow, McGregor đã xây dựng thuyết X và thuyết Y, được giải thích qua minh họa 2.4.<sup>40</sup> McGregor tin rằng quan điểm quản trị cổ điển dựa trên nền tảng giả định của thuyết X về người lao động. Ông nhận thấy rằng một phiên bản có bổ sung đôi chút của thuyết X sẽ phù hợp với các ý tưởng về mối quan hệ con người. Nói cách khác, các ý tưởng về mối quan hệ con

#### MINH HỌA 2.4 Thuyết X và thuyết Y

##### **Các giả định của thuyết X**

- Một người lao động bình thường về bản chất sẽ không thích làm việc và tìm cách tránh nó nếu có thể.
- Bởi vì bản chất của người lao động là không thích làm việc nên người lao động cần phải bị ép buộc làm việc, bị kiểm soát, điều khiển, hoặc đe dọa trừng phạt để buộc họ phải có những nỗ lực tương xứng hướng về sự hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.
- Một người lao động bình thường ưa thích bị điều khiển, tránh trách nhiệm, có ít tham vọng, và mong muốn an toàn là cao nhất

##### **Các giả định của thuyết Y**

- Việc sử dụng những nỗ lực về vật chất và tinh thần trong công việc cũng như nghỉ ngơi là bản chất tự nhiên của con người. Do đó một con người bình thường không bao giờ có tính chất không ưa thích làm việc
- Các kiểm soát từ bên ngoài cũng như các đe dọa trừng phạt không chỉ là phương tiện duy nhất để làm cho các nỗ lực của con người hướng về các mục tiêu của tổ chức. Người lao động sẽ tự kiểm soát và tự điều khiển trong việc hoàn thành các mục tiêu mà họ đã cam kết.
- Một con người bình thường được biết là, trong những điều kiện thích hợp, không chỉ chấp nhận mà còn tìm kiếm trách nhiệm.
- Năng lực để thực hiện các giải pháp một cách giàu hình tượng, khéo léo, sáng tạo khi giải quyết các vướng mắc của tổ chức được phân bố rộng khắp, chứ không hạn hẹp, và cho mọi thành viên trong đám đông.
- Trong điều kiện của đời sống công nghiệp hiện đại ngày nay, tiềm năng trí thức của một con người bình thường chỉ được sử dụng có một phần.

## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY SEMCO

Một nguyên tắc hoạt động cơ bản của công ty Semco, một công ty có quốc tịch Brazil, chính là khai thác sự hiểu biết và từng trải của mọi người lao động trong công ty. Nó thực hiện điều đó bằng cách để cho người lao động tự kiểm soát giờ làm việc, nơi làm việc, và thậm chí kế hoạch tiền lương của họ. Người lao động được phép tham gia trong quá trình đưa ra các quyết định của tổ chức, bao gồm những hoạt động kinh doanh mà Semco đang theo đuổi.

Các nhà lãnh đạo của Semco tin rằng sự thành công về kinh tế đòi hỏi việc tạo ra một bầu không khí mà trong đó quyền lực và sự kiểm soát nên đặt trực tiếp vào tay người lao động. Người lao động có thể bác bỏ những ý tưởng về sản phẩm mới hay các dự án kinh doanh. Họ chọn ra những nhà lãnh đạo của họ và tự quản trị bản thân để hoàn thành các mục tiêu. Thông tin cần được chia sẻ cởi mở và rộng rãi cho mọi người để mọi người có thể biết mình và tổ chức đang ở đâu. Thay vì áp đặt sự đồng nhất và chiến lược của tổ chức, nhà lãnh đạo cho phép những điều này được định hình từ những lợi ích và nỗ lực cá nhân của họ. Người lao động được khuyến khích tìm kiếm những thách thức, tìm kiếm những ý tưởng và cơ hội kinh doanh mới, và xem xét các ý tưởng của bất kỳ người nào đó trong công ty.

Mức độ tin tưởng cao vào người lao động đã giúp Semco đạt được mức lợi nhuận và tăng trưởng cao trong một thập kỷ bất kể sự biến động trong nền kinh tế và sự dịch chuyển trạng thái này sang trạng thái khác của thị trường. Ricardo Semler đã nói: "Ở Semco, chúng tôi không hành xử theo quy định". Semler, là con của người tham gia khởi sự công ty vào thập niên 1950, đã nói rằng điều này không làm cho ông bối rối khi "đi ngược lại thời gian không nhìn thấy bất cứ thứ gì trong tầm nhìn của công ty". Ông rất vui sướng khi nhìn thấy công ty và người lao động trong công ty "đi dạo quanh công ty trong những ngày làm việc của họ và điều hành công việc theo bản năng và cơ hội..."<sup>41</sup>

người vẫn chưa thoát ra khỏi quan điểm cổ điển. McGregor đề xuất thuyết Y như là một cách nhìn hiện thực hơn về người lao động và nó sẽ dẫn dắt tư duy quản trị.

Điểm quan trọng của thuyết Y chính là tổ chức có thể tận dụng lợi thế về khả năng sáng tạo và thông thạo của mọi người lao động. Người lao động sẽ có sự tự kiểm soát và sẽ đóng góp cho việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức khi họ được trao cơ hội. Chỉ còn một vài công ty hiện nay vẫn còn sử dụng thuyết X trong quản trị, trong khi đó rất nhiều công ty đã áp dụng các kỹ thuật của thuyết Y. Chúng ta hãy xem xét tình huống của công ty Semco khi sử dụng các giả thuyết của thuyết Y để khai thác năng lực tư duy và sáng tạo của người lao động.

Với những nhà quản trị giống như Ricardo Semler, mệnh lệnh và kiểm soát là những gì đã đi vào quá khứ, và tương lai sẽ thuộc về những công ty đã xây dựng sự lãnh đạo xuyên suốt tổ chức. Cách tiếp cận theo thuyết Y đã giúp Semco thành công trong một môi trường khắc nghiệt. Mặc dù có một vài điều đã đi quá xa tại Semco, một số công ty khác cũng sử dụng các nguyên tắc của thuyết Y theo cách thúc đẩy tương ứng với những sự nhấn mạnh hiện nay về sự trao quyền cho người lao động và sự tận tâm của họ.



**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:****BẠN CÓ PHẢI LÀ NGƯỜI THỦ ĐOẠN HAY KHÔNG?**

**Hướng dẫn:** Các nhà quản trị thường có sự khác biệt trong cách thức nhìn nhận về bản chất của con người và các chiến thuật mà họ sử dụng để làm cho công việc được thực hiện bởi người khác. Bạn hãy trả lời các câu hỏi bên dưới dựa vào cách thức mà bạn nhìn nhận người khác. Hãy suy nghĩ cẩn trọng và trả lời trung thực dựa trên những gì bạn nghĩ. Ứng với từng phát biểu hãy đánh dấu vào ô “Hầu như đúng” hoặc “Hầu như sai”.

Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Nhìn chung sự khiêm tốn và trung thực thì tốt hơn việc thành công và không trung thực.		
2. Nếu bạn tin tưởng hoàn toàn vào một người nào đó, bạn sẽ chuốc lấy những rắc rối.		
3. Một nhà lãnh đạo chỉ nên thực hiện hành động khi nào hành động đó có tính đạo đức.		
4. Một cách tốt nhất để quản lý con người chính là việc chỉ nên nói với họ những gì họ thích nghe.		
5. Không cần phải xin lỗi khi thực hiện một lời nói đối vô hại		
6. Tăng bốc một người quan trọng là một việc có ý nghĩa		
7. Phần lớn những người có triển vọng trở thành nhà lãnh đạo là những người sống có tính đạo đức.		
8. Sẽ tốt hơn nếu bạn không nói với người khác về lý do thực sự khiến bạn làm một điều gì đó trừ phi việc đó đem lại lợi ích cho bạn.		
9. Phần lớn mọi người có tính dửng dưng, tử tế, và tốt bụng		
10. Rất khó khăn để đạt được vị trí cao nếu không đi theo đường tắt		

**Cho điểm và giải thích:** Cho mỗi phát biểu 1 điểm khi bạn trả lời “Hầu như sai” ở các câu 1, 3, 5, 7, và 9; và cho mỗi phát biểu 1 điểm khi bạn trả lời “Hầu như đúng” ở các câu 2, 4, 6, 8, và 10. Những phát biểu này được rút ra từ công trình nghiên cứu của Niccoló Machiavelli, nhà triết học và chính trị và là tác giả của tác phẩm “Hoàng tử” vào năm 1513 để mô tả cách thức mà một vị hoàng tử giành được quyền kiểm soát vương quốc của mình. Một người có thể thành công trong việc vận động ngầm vào thời của Machiavelli được tin rằng phải có những hành vi mà ngày nay người ta thường gọi là hành vi định hướng vào “cái tôi hay bản ngã” của mình và lời cuốn bằng những mảnh khoe. Đây là một điều trái ngược hoàn toàn với cách thức quản lý minh bạch được hình thành từ trào lưu mối quan hệ con người. Nếu mức điểm của bạn từ 8 đến 10 sẽ thể hiện sự thủ đoạn trong quản trị cao; từ 4-7 là mức điểm thủ đoạn trung bình; từ 0-3 thể hiện sự thủ đoạn trong quản trị thấp. Việc một người có điểm mức độ thủ đoạn trong quản trị cao không có nghĩa người đó là một con người độc ác hay xấu xa mà có lẽ nó chỉ thể hiện rằng người đó là một người ít cảm xúc, đó là người xem cuộc đời như một trò chơi được - mất, và không quan tâm đến người khác. Hãy thảo luận với người khác về kết quả của bạn và trình bày quan điểm của bạn về việc liệu các nhà chính trị và quản trị gia cấp cao có cần có thủ đoạn? và điểm thủ đoạn của nhà quản trị cấp cao hay cấp thấp?

## Cách tiếp cận theo khoa học hành vi

Cách tiếp cận theo khoa học hành vi sử dụng các phương pháp khoa học và dựa trên các nền tảng xã hội học, tâm lý học, nhân chủng học, kinh tế học, và các lĩnh vực khoa học khác để phát triển các lý thuyết về hành vi và sự tương tác giữa con người trong bối cảnh của tổ chức. Cách tiếp cận này có thể được nhìn thấy trong thực tế tại mỗi tổ chức. Khi một công ty như Zappos.com tiến hành nghiên cứu để xác định tập hợp các bài kiểm tra tốt nhất, các kết quả phỏng vấn, và các tóm tắt sơ lược về bản thân người lao động để sử dụng cho việc tuyển chọn người lao động mới, công ty này đã sử dụng các kỹ thuật và công cụ khoa học. Khi các cửa hàng điện tử của Best Buy đào tạo các nhà quản trị mới của mình về các kỹ thuật động viên người lao động, phần lớn các lý thuyết và những phát hiện về kỹ thuật động viên này đều dựa trên nền tảng của các nghiên cứu về khoa học hành vi.

Một tập hợp các kỹ thuật quản trị cụ thể dựa trên cách tiếp cận về khoa học hành vi chính là lý thuyết về phát triển tổ chức (OD: organizational development). Vào thập niên 1970, OD đã phát triển như là một lĩnh vực riêng biệt khi ứng dụng lý thuyết khoa học hành vi để cải thiện sự vững mạnh và hiệu suất của tổ chức thông qua năng lực thích ứng với sự thay đổi, cải thiện mối quan hệ bên trong, và gia tăng năng lực giải quyết vấn đề.<sup>42</sup> Các kỹ thuật và khái niệm của OD đã được mở rộng và phát triển để giải quyết sự phức tạp ngày càng tăng của các tổ chức và môi trường, và OD vẫn còn là một cách tiếp cận thiết yếu cho các nhà quản trị. OD sẽ được thảo luận chi tiết trong chương 11. Những khái niệm khác được phát triển từ cách tiếp cận về khoa học hành vi bao gồm tổ chức dạng ma trận, đội tự quản, các ý tưởng về văn hóa tổ chức, và quản trị theo cách đi vòng quanh tổ chức. Thật vậy, cách tiếp cận theo khoa học hành vi đã có những ảnh hưởng đến phần lớn các công cụ, kỹ thuật, và những cách tiếp cận mà các nhà quản trị đã áp dụng trong các tổ chức từ thập niên 70 của thế kỷ 20 cho đến ngày nay.

Tất cả những chương còn lại trong quyển sách này sẽ bao hàm những phát hiện từ các nghiên cứu và các thực tiễn áp dụng trong quản trị mà chúng là các đặc trưng của cách tiếp cận theo khoa học hành vi.

## KHOA HỌC QUẢN TRỊ

Cuộc chiến tranh thế giới lần thứ II đã tạo ra nhiều sự thay đổi trong quản trị. Các vấn đề phức tạp và nghiêm trọng đi kèm với cuộc chiến tranh hiện đại toàn cầu đã đặt ra cho các nhà quản trị nhu cầu về các công cụ ra quyết định phức tạp hơn bao giờ hết so với trước đây. Khoa học quản trị, cũng được nhắc đến như quan điểm định lượng, cung cấp cách thức để giải quyết những vấn đề này. Quan điểm này được phân biệt so với các quan điểm khác nhờ vào việc vận dụng toán học, thống kê, và các kỹ thuật định lượng khác để ra quyết định và giải quyết các vấn đề trong quản trị. Trong suốt cuộc chiến tranh thế giới thứ hai, hàng loạt các nhóm bao gồm các nhà toán học, vật lý, và các nhà khoa học được thành lập để giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực quân sự mà chúng thường xuyên liên quan đến sự dịch chuyển ô ạt một lượng lớn vật tư và con người một cách nhanh chóng và có hiệu

suất. Chẳng bao lâu sau, các nhà quản trị đã nhìn thấy cách thức mà các công cụ định lượng có thể được áp dụng trong các doanh nghiệp có quy mô lớn.<sup>43</sup>

Peter Drucker, một học giả về quản trị trong quyển sách xuất bản vào năm 1947 với tựa đề “Khái niệm về công ty”, đã khơi mào cho một sự gia tăng đột ngột trong lĩnh vực nghiên cứu về kinh doanh và quản trị và chọn lọc kỹ lưỡng các kỹ thuật được phát triển trong lĩnh vực quân sự, các học giả về quản trị bắt đầu khởi động việc tạo ra hàng loạt các công cụ toán học cho nhà quản trị sử dụng, chẳng hạn như việc áp dụng các chương trình tuyến tính để tối ưu hóa hoạt động điều hành, các quy trình kiểm soát thống kê dùng trong quản trị chất lượng, và mô hình định giá tài sản vốn (CAPM).<sup>44</sup>

Những nỗ lực này đã được tiếp sức với sự phát triển và hoàn thiện của máy tính. Kết hợp với sự phát triển của các kỹ thuật thống kê, sự phát triển của máy tính đã giúp cho các nhà quản trị ngày càng có nhiều khả năng trong việc thu thập, lưu giữ, và xử lý một khối lượng lớn dữ liệu để ra quyết định dựa trên nền tảng định lượng, và cách tiếp cận định lượng hiện đang được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức thuộc các ngành nghề khác nhau. Công ty Walt Disney đã sử dụng các kỹ thuật định lượng để phát triển hệ thống vé vào cửa nhanh (FASTPASS), một hệ thống điều khiển phức tạp bằng máy tính cho phép các phụ huynh thoát khỏi việc đứng trong một hàng dài để đợi đến lượt vào cửa. Các công viên giải trí của Disney đã trang bị những máy phát hành những phiếu hẹn thời gian quay lại để mua vé, và việc này được xác định dựa trên cơ sở tính toán số lượng khách hàng đang đứng chờ trong các hàng, số lượng những người vừa mua được vé và năng lực cho phép vào cổng của hệ thống. Thế hệ sau của hệ thống máy tính XPass, cho phép khách tham quan có thể chọn thời gian để vào cổng trước khi họ rời khỏi nhà để đến công viên.<sup>45</sup> Chúng ta sẽ xem xét các phân nhánh trong khoa học quản trị.

Nghiên cứu điều hành đã phát triển vượt ra ngoài phạm vi của các nhóm quân sự trong thế chiến thứ II (thường được gọi là các đội nghiên cứu điều hành tại Anh và Hoa Kỳ).<sup>46</sup> Phân nhánh này bao gồm việc xây dựng các mô hình toán và các ứng dụng kỹ thuật định lượng để giải quyết các vấn đề quản trị.

Quản trị điều hành đề cập đến một lĩnh vực trong quản trị chuyên sâu vào hoạt động vật chất của việc sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Các chuyên gia của lĩnh vực quản trị điều hành sử dụng khoa học quản trị để giải quyết các vấn đề trong sản xuất. Một số phương pháp phổ biến được sử dụng bao gồm dự báo, mô hình hàng tồn kho, các hệ phương trình tuyến tính và phi tuyến tính, lý thuyết xếp hàng, kỹ thuật lập lịch trình sản xuất, các mô hình mô phỏng, và phân tích điểm hòa vốn.

Công nghệ thông tin là phân nhánh mới xuất hiện gần đây trong khoa học quản trị, nó thường hiện diện trong các hệ thống thông tin quản trị được thiết kế để cung cấp những thông tin hữu ích cho các nhà quản trị đúng thời điểm và có hiệu suất về hao phí nguồn lực. Công nghệ thông tin phát triển thành mạng nội bộ và mạng nội bộ mở rộng cho phép kiểm soát truy cập từ bên ngoài: intranet và extranet, cũng như các chương trình phần mềm đa dạng giúp cho nhà quản trị ước lượng được phí tổn và theo dõi sản xuất, quản trị dự án, phân bổ nguồn lực, hay phân công lịch làm việc của người lao động. Phần lớn các tổ chức ngày nay

đều có các chuyên gia thông tin, là những người sử dụng các kỹ thuật định lượng để giải quyết các vấn đề trong các tổ chức phức hợp.

Tuy nhiên, hàng loạt các sự kiện xảy ra trong ngành tài chính và dịch vụ cho vay có thể chấp tài sản đã chỉ ra việc lệ thuộc quá lớn vào các kỹ thuật định lượng có thể gây ra nhiều vấn đề cho các nhà quản trị. Các công ty cho vay có tài sản thế chấp khi sử dụng các mô hình định lượng đã nhận thấy rằng các khoản đầu tư của họ vào các khoản nợ dưới chuẩn sẽ không xảy ra vấn đề gì thậm chí trong trường hợp tỷ lệ rủi ro mặc định đã đạt đến mức cao trong quá khứ. Tuy nhiên các mô hình này đã không chú ý đến việc không có một người nào từ trước đến nay nghĩ rằng sẽ có ý nghĩa nếu cung cấp một khoản cho vay trị giá 500.000 USD cho một người có mức lương bằng với lương tối thiểu.<sup>47</sup> “Các nhà phân tích định lượng” chi phối các quyết định được đưa ra ở các công ty tài chính khác. Thuật ngữ “nhà phân tích định lượng – The Quants” đề cập đến các nhà quản trị về tài chính và những nhà quản trị khác trong tổ chức chủ trương ra các quyết định dựa trên các phân tích định lượng phức tạp, và họ thường giả định rằng việc sử dụng các mô hình toán cao cấp và công nghệ máy tính hiện đại sẽ giúp dự báo chính xác việc thị trường sẽ vận hành như thế nào và sẽ giúp cho họ thu về các khoản lợi nhuận lớn. Việc sử dụng hầu như duy nhất kỹ thuật định lượng đã dẫn đến sự xuất hiện nhiều nhà giao dịch và nhà quản trị thực hiện các hoạt động kinh doanh có rủi ro rất lớn. Khi thị trường bắt đầu bất ổn vì những lo lắng xuất hiện do các khoản vay thế chấp dưới chuẩn tăng cao, các mô hình này cũng lâm vào trạng thái khủng hoảng. Các chứng khoán được dự kiến tăng thì lại giảm và ngược lại. Có các sự kiện được dự đoán sẽ xảy ra một lần trong chu kỳ 10.000 năm lại xuất hiện trong vòng 3 ngày theo một chuỗi liên tục trên một thị trường hỗn loạn. Scott Patterson, phóng viên của Tạp chí Phố Wall (The Wall Street Journal) và tác giả của bài báo “Những nhà phân tích định lượng: Tiếng gầm rú của những trường phái toán học chinh phục Phố Wall và phá hủy nó như thế nào?” đã nhận định rằng cuộc khủng hoảng tài chính xảy ra vào năm 2008 phần nào xuất phát từ *sự thất bại* của những nhà phân tích định lượng trong việc quan sát các yếu tố cơ bản của thị trường, và cần chú trọng nhiều hơn đến các yếu tố thuộc về con người, và lưu ý đến trực giác của mình.<sup>48</sup>

## CÁC KHUYNH HƯỚNG LỊCH SỬ GẦN ĐÂY

Bất kể việc các nhà quản trị sử dụng quá mức các kỹ thuật của quan điểm khoa học quản trị, đây là một trong số những cách tiếp cận mà chúng ta thảo luận, thì quan điểm về con người vẫn duy trì được sự áp dụng phổ biến từ thập niên 1950 cho đến hiện nay. Giai đoạn sau cuộc chiến tranh thế giới lần thứ II đã chứng kiến sự hình thành những khái niệm mới đi cùng với việc quan tâm mạnh mẽ và liên tục về khía cạnh con người trong hoạt động quản trị, chẳng hạn như động lực của đội và nhóm và các tư tưởng khác có liên quan đến quan điểm về con người. Ba khái niệm mới đã xuất hiện bao gồm tư duy hệ thống, quan điểm tình huống trong quản trị, và quản trị chất lượng toàn diện.

## Tư duy hệ thống

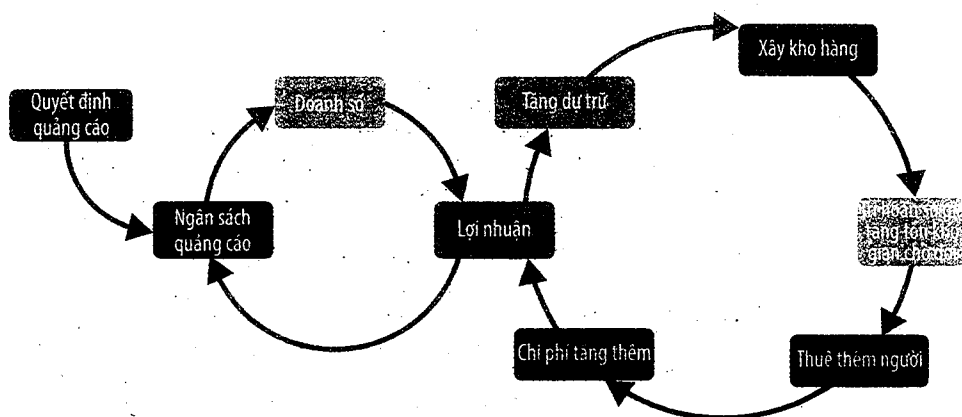
Tư duy hệ thống thể hiện khả năng nhìn thấy cả những yếu tố thành phần riêng biệt của một hệ thống hay bối cảnh và sự tương tác đầy phức tạp và thay đổi nhanh giữa các yếu tố thành phần này. Một hệ thống là tập hợp các bộ phận có mối quan hệ tương tác với nhau và chúng hoạt động như là một tổng thể để đạt được mục tiêu chung.<sup>49</sup> Một phân hệ hay một tiểu hệ thống là một phần của hệ thống, nó hoạt động giống như một tổ chức, và phụ thuộc vào phân hệ khác. Các sự thay đổi trong một bộ phận của hệ thống (hay tổ chức) sẽ tác động đến các bộ phận khác. Các nhà quản trị cần phải thông hiểu sự hợp lực của toàn thể tổ chức, thay vì chỉ quan tâm đến từng bộ phận riêng lẻ cấu thành nên tổ chức và học tập cách tăng cường hay thay đổi những mô hình toàn hệ thống.<sup>50</sup> Sự hợp lực đó cho thấy năng lực của tổ chức sẽ lớn hơn phép cộng đơn thuần năng lực của từng bộ phận hoạt động riêng lẻ. Tổ chức cần được quản trị như là một tổng thể được phối hợp. Các nhà quản trị, những người thông hiểu sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các phân hệ và sự hợp lực, thường miễn cưỡng tiến hành sự thay đổi khi chưa nhận dạng được các phân hệ sẽ tác động đến toàn thể tổ chức như thế nào.

Rất nhiều người được đào tạo để giải quyết vấn đề theo cách thức phân nhỏ các hệ thống phức tạp, chẳng hạn như một tổ chức, thành các bộ phận riêng biệt và tiến hành công việc với từng bộ phận này sao cho từng bộ phận hoạt động tốt như tổng thể tổ chức. Tuy nhiên sự thành công trong từng phân hệ chưa hẳn đã làm tăng thêm sự thành công của toàn thể tổ chức. Thật vậy, đôi khi sự thay đổi trong một phân hệ nào đó sẽ làm cho nó hoạt động tốt hơn nhưng thực tế lại làm cho tổng thể tổ chức hoạt động kém hiệu quả hơn. Ví dụ: Một thành phố nhỏ bắt tay vào chương trình xây dựng đường phố, để giải quyết vấn đề tắc nghẽn giao thông nhưng lại không có một tư duy hệ thống tổng thể. Với các đường mới sẵn có, nhiều người dân sẽ di chuyển ra vùng ngoại ô để sinh sống. Như vậy thay vì giảm được sự tắc nghẽn, giải pháp này trên thực tế lại làm gia tăng sự tắc nghẽn, chờ đợi, và làm ô nhiễm vì tạo nên một vùng mở rộng hỗn độn ở ngoại thành.<sup>51</sup>

Chính mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành nên một hệ thống tổng thể – bất kể là một cộng đồng dân cư, một nhà máy chế tạo xe hơi, một tổ chức phi lợi nhuận, một con người, hay một tổ chức kinh doanh – mới là vấn đề cần quan tâm. Tư duy hệ thống đảm bảo cho các nhà quản trị tìm kiếm những mô hình vận động theo thời gian và tập trung vào chất lượng của nhịp điệu, các kênh, phương hướng, hình dạng, và mạng lưới các mối quan hệ giúp hoàn thiện hoạt động của tổng thể tổ chức. Khi các nhà quản trị có thể nhìn thấy các cấu trúc đặt nền tảng cho tình huống phức tạp, họ có thể thúc đẩy sự cải tiến. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi họ cần tập trung vào một bức tranh tổng thể.

Một yếu tố quan trọng của tư duy hệ thống là việc nhận thức được vòng tròn nhân – quả. Peter Senge, tác giả của quyển sách “Lĩnh vực thứ 5”, lập luận rằng mối quan hệ nhân quả được hình thành theo một vòng tròn chứ không phải là một đường thẳng. Ví dụ: Minh họa 2.5 thể hiện vòng tròn tác động đến việc gia tăng lợi nhuận của một doanh nghiệp bán lẻ. Các sự kiện trên vòng tròn về phía tay trái được tạo ra bởi quyết định gia tăng quảng cáo do doanh nghiệp bán lẻ này cần bổ sung ngân sách quảng cáo cho một chiến lược xúc tiến các sản phẩm

## MINH HỌA 2.5 Tư duy hệ thống và vòng tròn nhân - quả



xâm nhập. Việc xúc tiến quảng cáo sẽ làm gia tăng doanh số dẫn đến lợi nhuận sẽ tăng thêm, nhờ vào đó doanh nghiệp sẽ cung cấp nhiều tiền hơn cho ngân sách quảng cáo.

Tuy nhiên một vòng tròn nhân quả khác sẽ bị tác động. Quyết định đưa ra từ giám đốc marketing sẽ tạo hệ quả cho bộ phận quản trị điều hành. Khi doanh số và lợi nhuận tăng lên, bộ phận quản trị điều hành buộc phải tăng lượng tồn kho lớn hơn. Lượng tồn kho gia tăng đòi hỏi mở rộng diện tích kho hàng. Xây dựng kho hàng mới sẽ làm trì hoãn sự gia tăng tồn kho. Sau khi kho hàng được xây xong, các nhân lực mới cần được thuê mướn, và tất cả những điều này sẽ làm tăng chi phí, đây là một tác động tiêu cực đến lợi nhuận. Như việc thấu hiểu tất cả những hệ quả của các quyết định thông qua vòng tròn nhân - quả sẽ đảm bảo cho các nhà lãnh đạo của công ty thực hiện hoạt động hoạch định, phân phối nguồn lực, cho đến việc quản lý kho hàng cũng như quảng cáo để đảm bảo một sự gia tăng doanh số và lợi nhuận ổn định. Không thông hiểu quan hệ nhân - quả của hệ thống, các nhà quản trị cấp cao sẽ thất bại trong việc thông hiểu tại sao sự gia tăng ngân sách quảng cáo có thể gây ra sự trì hoãn tồn kho nhất thời và giảm lợi nhuận nhất thời.

## Quan điểm tình huống

Sự mở rộng tư duy quản trị thứ hai trong thời gian gần đây chính là việc hình thành quan điểm tình huống. Quan điểm cổ điển về quản trị thường được xem có góc nhìn của chủ nghĩa phổ quát (universalism). Tất cả những khái niệm quản trị đều mang tính phổ quát, điều này thể hiện ở chỗ bất kỳ một phong cách quản trị, cấu trúc quan liêu hay bất cứ một phong cách nào khác, vận hành được trong một tổ chức này thì nó cũng vận hành được trong một tổ chức khác. Tuy nhiên trong lĩnh vực đào tạo về kinh doanh vẫn tồn tại một quan điểm khác. Trong quan điểm tình huống, mỗi tình huống được xem là duy nhất hay khác biệt với tình huống khác. Các nguyên tắc không bao giờ có tính phổ quát và một

**MINH HỌA 2.6 Quan điểm tình huống trong quản trị**

người học tập bằng trải nghiệm, có thể học hàng loạt tình huống vấn đề thông qua các nghiên cứu tình huống. Các nhà quản trị trong trường hợp này sẽ đối mặt với nhiệm vụ xác định những phương pháp gì sẽ hoạt động hữu hiệu cho mỗi tình huống mới.

Để hợp nhất các góc nhìn nêu trên, quan điểm tình huống đã ra đời, xem minh họa 2.6.<sup>52</sup> Theo minh họa này, không có một quan điểm nào được xem là chính xác một cách trọn vẹn. Thay vào đó, một số tình huống hay biến số nhất định sẽ tồn tại và nó giúp cho nhà quản trị nhận dạng và thông hiểu các tình huống. Quan điểm tình huống cho rằng những gì vận hành hữu hiệu trong một bối cảnh này chưa hẳn đã hoạt động như thế trong một bối cảnh khác. Tình huống thể hiện một điều này sẽ lệ thuộc vào các điều khác và phản ứng của các nhà quản trị với một tình huống sẽ lệ thuộc vào việc nhận dạng những tình huống chủ yếu trong tình huống của tổ chức.

Một yếu tố tình huống quan trọng đó là ngành mà tổ chức đang hoạt động. Cấu trúc tổ chức có hiệu quả cho các công ty hoạt động trên nền tảng Internet như Google, có thể sẽ không tạo sự thành công cho những nhà sản xuất xe hơi có quy mô lớn như Ford. Hệ thống quản trị theo mục tiêu (MBO) có thể vận hành hữu hiệu trong một nhà máy sản xuất nhưng chưa hẳn đã phù hợp cho một tổ chức khác như hệ thống trường học. Khi các nhà quản trị học tập để nhận dạng các mô hình và những đặc trưng quan trọng của tổ chức của họ, họ cần làm cho những giải pháp của mình phù hợp với đặc trưng của tổ chức.

## **Quản trị chất lượng toàn diện**

Chủ đề chất lượng là một khái niệm đã thấm sâu vào các tư duy quản trị hiện hành. Trào lưu phát triển của chất lượng đã song hành mạnh mẽ với sự trỗi dậy của các công ty Nhật Bản, nhưng thật ra những tư tưởng ban đầu về chất lượng đã xuất hiện như là một hệ quả từ sự ảnh hưởng của người Mỹ từ sau thế chiến thứ II. Các ý tưởng của W. Edwards Deming, người được xem là "cha đẻ của trào lưu về chất lượng", ban đầu đã bị chế giễu ở Hoa Kỳ nhưng người Nhật đã nắm bắt và bổ sung lý thuyết của ông để hỗ trợ cho việc xây dựng lại nền công nghiệp và giúp họ trở thành một quyền lực mạnh trên thế giới.<sup>53</sup> Các công ty của Nhật Bản đã đạt được một sự chuyển hướng có ý nghĩa từ mô hình ban đầu của người Mỹ bằng cách dịch chuyển dần từ cách tiếp cận định hướng kiểm tra trong việc kiểm

soát chất lượng sang cách tiếp cận mới nhấn mạnh đến sự tham gia của người lao động để ngăn ngừa các sai lệch về chất lượng.<sup>54</sup>

Trong giai đoạn từ thập niên 1980 cho đến thập niên 1990. Quản trị chất lượng toàn diện (TQM), nhấn mạnh đến việc quản trị tổng thể tổ chức để cung cấp hàng hóa và dịch vụ với chất lượng tốt hơn cho khách hàng, đã phát triển đến mức độ hàng đầu trong việc giúp cho các nhà quản trị của Hoa Kỳ đối phó với sự cạnh tranh toàn cầu. Cách tiếp cận này đã làm lan truyền các giá trị chất lượng cao thông qua mỗi hoạt động trong phạm vi công ty cho tới những công nhân lao động trực tiếp là người liên quan mật thiết trong quy trình sản xuất. Bốn thành phần quan trọng của quản trị chất lượng bao gồm: sự gắn bó của người lao động, tập trung vào khách hàng, đối chuẩn, và cải tiến liên tục (còn gọi là Kaizen theo tiếng Nhật).

Sự gắn bó của người lao động cho rằng để đạt chất lượng tốt hơn đòi hỏi sự tham gia rộng khắp toàn công ty trong quá trình kiểm soát chất lượng. Tất cả mọi hoạt động trong công ty cần tập trung vào khách hàng. Công ty phải tìm hiểu những gì khách hàng mong muốn và cố gắng đáp ứng những nhu cầu và mong đợi của họ. Đối chuẩn để cập đến một quy trình mà nhờ đó công ty phát hiện ra những cách thức giúp cho người khác làm tốt hơn mình, từ đó cố gắng bắt chước hay tạo sự cải tiến. Cải tiến liên tục là quá trình thực hiện các cải tiến nhỏ, tăng dần từng bước trong mọi lĩnh vực của tổ chức dựa trên nền tảng những việc đang xảy ra. TQM không phải là một giải pháp làm mọi thứ thích ứng một cách nhanh chóng, nhưng những công ty như GE, Texas Instrument, Procter & Gamble, và Dupont đã đạt được những kết quả đáng kinh ngạc trên phương diện hiệu suất, chất lượng, và sự thỏa mãn của khách hàng thông qua việc thực hiện TQM.<sup>55</sup> TQM vẫn còn đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động của các tổ chức ngày nay, và các nhà quản trị vẫn xem đối chuẩn là một kỹ thuật quản trị tạo nên sự thỏa mãn của khách hàng và hiệu suất cao cho tổ chức.<sup>56</sup>

Một số công ty ngày nay theo đuổi các mục tiêu chất lượng cao và đầy tham vọng nhằm thể hiện sự cam kết với việc cải tiến chất lượng. Ví dụ, phương pháp 6 Sigma được áp dụng phổ biến tại GE và Motorola, đã xác định mục tiêu chỉ có 3.4 lỗi trong một triệu cơ hội sinh lỗi. Tuy nhiên thuật ngữ này cũng đề cập đến một cách tiếp cận về kiểm soát chất lượng mở rộng, theo đó, nó nhấn mạnh đến sự theo đuổi một cách nghiêm túc và liên tục về chất lượng cao và chi phí thấp. TQM sẽ được thảo luận chi tiết ở chương 19.

## TƯ DUY QUẢN TRỊ ĐỔI MỚI TRONG THẾ GIỚI ĐANG THAY ĐỔI

Tất cả mọi ý tưởng và các cách tiếp cận được thảo luận tại các phần trên của chương này đến đây sẽ được hợp nhất để hình thành hoạt động quản trị hiện đại. Rất nhiều các ý tưởng và kỹ thuật hiện đang sử dụng có thể truy tìm được nguồn gốc của chúng dựa vào góc nhìn lịch sử.<sup>57</sup> Thêm vào đó, các khái niệm mang tính đổi mới tiếp tục xuất hiện để giải quyết các thách thức mới trong quản trị. Các nhà quản trị kinh nghiệm có thể lưu ý về quá khứ nhưng họ và tổ chức của họ luôn thay đổi theo thời gian. Công ty xe hơi GM (General Motor) đã là một mô



hình tổ chức “lý tưởng” trong môi trường sau thế chiến lần II, nhưng vào năm 2009 công ty này đã rơi vào tình trạng phá sản và phải tìm kiếm các gói cứu trợ hàng tỷ USD từ Chính phủ vì các nhà quản trị đã thất bại trong việc lưu ý đến một thế giới đang thay đổi xung quanh họ.<sup>58</sup> Các nhà quản trị của GM đã cho rằng sự vượt trội của công ty họ sẽ tạo sự che chở cho nó trước sự thay đổi, và họ đã sa lầy quá lâu vào cách tiếp cận với chiến lược, văn hóa, và quản trị đến nỗi họ đã không tạo sự điều chỉnh kịp thời tương thích với môi trường kinh doanh biến đổi mạnh mẽ.

## Các công cụ quản trị hiện đại

Trong phần mở đầu của chương này chúng ta đã đề cập đến khái niệm Jugaad, một cách tiếp cận về quản trị đổi mới được sử dụng tại Ấn Độ mà hiện nay được nhiều công ty Hoa Kỳ đang cố gắng vận dụng. Các mối và thời trang nhất thời trong quản trị có thể đến rồi đi, nhưng các nhà quản trị đang phải luôn luôn tìm kiếm các kỹ thuật và cách tiếp cận mới để có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và các yêu cầu của môi trường. Một nghiên cứu điều tra gần đây với các đối tượng là các nhà quản trị tại Châu Âu đã phát hiện các nhà quản trị có nhiều quan tâm đến các khái niệm quản trị mang tính thời đại. Bảng bên dưới liệt kê tỷ lệ % các quản trị gia trả lời, họ đã nhận thức những xu hướng quản trị được lựa chọn này là những vấn đề phổ biến trong suốt một thập kỷ vừa qua.<sup>59</sup>

Khái niệm	% nhận thức
Kinh doanh điện tử	99.41
Sự phân quyền	99.12
Quản trị mối quan hệ khách hàng	97.50
Tổ chức ảo	91.19
Trao quyền cho người lao động	83.41
Tái cấu trúc	76.65

Các nhà quản trị có khuynh hướng tìm kiếm những ý tưởng mới nhằm giúp họ đối phó trong suốt những giai đoạn khó khăn. Chẳng hạn những thách thức gần đây, bao gồm tình hình kinh tế khó khăn, sự bất ổn của thị trường chứng khoán, các cuộc khủng hoảng của tổ chức và môi trường, sự lo lắng kéo dài về chiến tranh và chủ nghĩa khủng bố, sự nghi ngờ của công chúng và chủ nghĩa hoài nghi xuất hiện từ khi có cuộc khủng hoảng tài chính Phố Wall, đã buộc các nhà quản trị cấp cao không ngừng tìm kiếm một công cụ quản trị bất kỳ nào đó – dù cũ hay mới, để giúp họ đạt những kết quả lớn nhất ứng với một nguồn lực hữu hạn. Các dữ liệu trong “phòng thảo luận chuyên môn của nhà quản trị” đã liệt kê một danh sách dài và đa dạng các ý tưởng và kỹ thuật quản trị được các nhà quản trị ngày nay sử dụng. Chu kỳ sống của các ý tưởng trong quản trị ngày càng ngắn lại khi tốc độ của sự thay đổi ngày càng tăng. Fayette đã phát hiện trong giai đoạn từ những năm đầu của thập niên 1950s cho đến những năm cuối của thập niên 1970s, thông thường phải mất khoảng một thập kỷ để cho một ý tưởng quản

trị phổ biến đạt đến đỉnh cao. Nhưng hiện nay khoảng cách thời gian này đã rút ngắn lại ở mức từ 3 năm trở xuống, thậm chí một số xu hướng đến và đi với một khoảng cách thời gian ngắn hơn nữa.<sup>60</sup>

## **Quản trị nơi làm việc định hướng theo công nghệ**

Hai công cụ quản trị phổ biến hiện nay đã thể hiện mức độ sử dụng nhiều nhất (xem “Góc thảo luận của nhà quản trị”) chính là quản trị mối quan hệ khách hàng và quản trị chuỗi cung ứng. Những kỹ thuật này có mối quan hệ mật thiết với sự dịch chuyển đến nơi làm việc định hướng theo công nghệ. Một công cụ mới vừa nổi lên gần đây nhất tại nơi làm việc định hướng theo công nghệ chính là truyền thông xã hội, cũng được sử dụng với tốc độ tăng trưởng nhanh và có tầm quan trọng lớn.

### **Các chương trình truyền thông xã hội**

Các công ty sử dụng các chương trình truyền thông xã hội để tương tác bằng điện tử với người lao động, khách hàng, các đối tác hợp tác, và các đối tác hữu quan khác. Mặc dù chỉ có 29% các nhà quản trị được điều tra bởi Bain & Company nói rằng công ty của họ sử dụng truyền thông xã hội từ năm 2010, hơn một nửa trong số họ nói rằng họ dự định sử dụng vào năm 2011.<sup>61</sup> Các chương trình truyền thông xã hội bao gồm các trang mạng cộng đồng trực tuyến của công ty, các trang mạng truyền thông xã hội như Facebook, hay LinkedIn, các tiểu nhật ký cá nhân như Twitter và China's Weibo, và các diễn đàn trực tuyến của công ty. Một ứng dụng rất thường xuyên nhưng đầy tranh cãi đó là việc sử dụng các mạng xã hội để tìm kiếm những thông tin về đào tạo và các hoạt động của các ứng viên khi tuyển dụng.

Một nghiên cứu điều tra được thực hiện bởi CareerBuilder đã phát hiện rằng 37% giám đốc nguồn nhân lực đã nói rằng họ đã dùng các trang mạng xã hội để xem xét liệu các ứng viên của họ có thể hiện được nghề nghiệp chuyên môn của bản thân hay không, để nắm bắt nhiều hơn về phẩm chất cá nhân của ứng viên, hoặc để xem xét liệu ứng viên có thích hợp với văn hóa của tổ chức hay không.<sup>62</sup> Một cách sử dụng khác từ những chương trình mạng xã hội bao gồm việc tạo nên sự nhận thức về sản phẩm và dịch vụ của công ty, chia sẻ ý tưởng và tìm kiếm thông tin phản hồi từ khách hàng và các đối tác hợp tác, tăng cường mối quan hệ với người lao động, và bán hàng. Mối quan tâm lớn của các nhà quản trị đó là làm sao để đo lường hiệu quả của việc sử dụng các chương trình truyền thông xã hội.

### **Quản trị mối quan hệ khách hàng**

Không giống như truyền thông xã hội, nhiều nhà quản trị trở nên yên tâm và tinh thông hơn trong việc sử dụng công nghệ cho việc quản trị mối quan hệ khách hàng (CRM: Customer relationship management). Các hệ thống CRM sử dụng công nghệ thông tin hiện đại nhất để giữ mối quan hệ mật thiết với khách hàng và thực hiện việc thu thập cũng như quản trị một lượng lớn dữ liệu khách hàng. Các hệ thống này có thể giúp các nhà quản trị có sự chính xác hơn khi dự báo doanh số, phối hợp bán hàng và bố trí nhân viên phục vụ dễ dàng hơn, cải thiện thiết kế

*Góc thảo luận của nhà quản trị:*

## CÁC CÔNG CỤ VÀ XU HƯỚNG TRONG QUẢN TRỊ

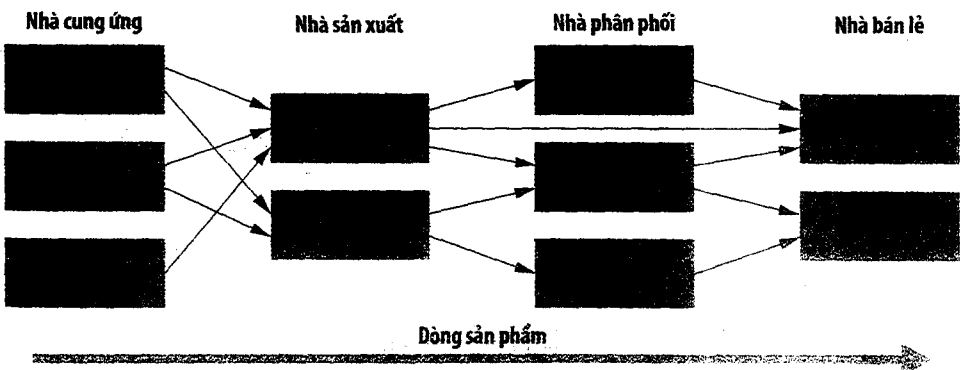
Trong lịch sử quản trị, có rất nhiều công cụ quản trị mang tính phổ biến và lâu dài nhưng cũng có nhiều loại chỉ có tính ngắn hạn theo xu hướng thời trang. Các nhà phê bình đã lập luận rằng các kỹ thuật mới không thể nào thể hiện một giải pháp lâu dài. Một số khác cho rằng các nhà quản trị có thể áp dụng các kỹ thuật mới này để tạo một sự cải tiến liên tục trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng.

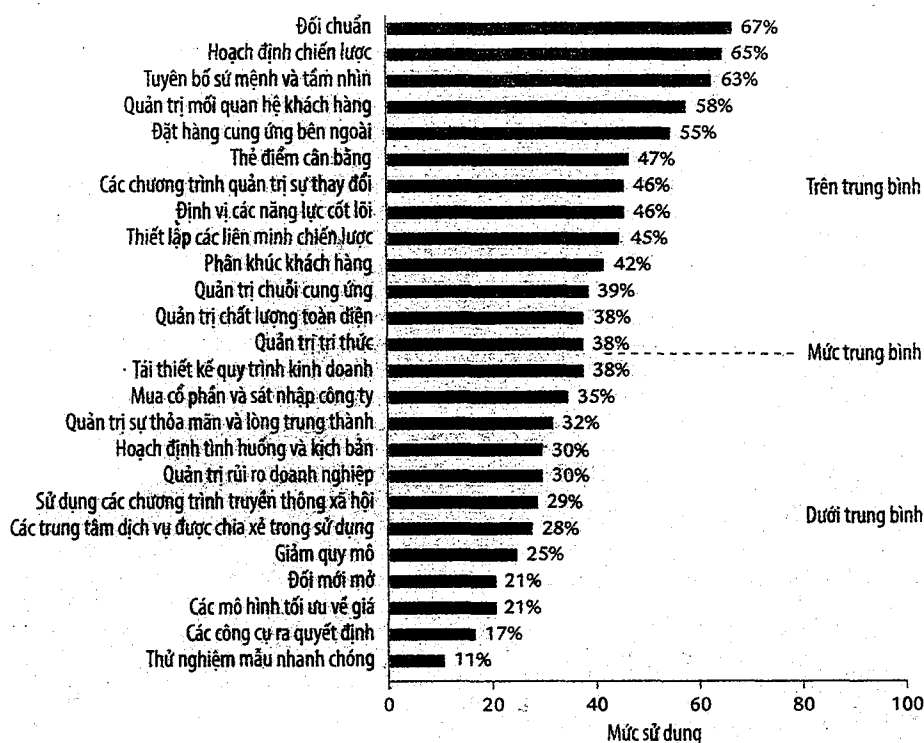
Vào năm 1993, công ty "Bain and Company" đã khởi động một dự án nghiên cứu lớn để phỏng vấn và điều tra hàng ngàn nhà quản trị cao cấp về 25 công cụ và kỹ thuật quản trị phổ biến. Danh sách và mức độ sử dụng gần nhất trong năm 2010-2011 được trình bày bên dưới. Bạn biết được bao nhiêu công cụ? Để có nhiều thông tin hơn về các công cụ cụ thể này, hãy xem "Bain's Management Tools 2011: An executive's Guide at [www.bain.com/publication/articles/management-tools-2011-executives-guide.aspx](http://www.bain.com/publication/articles/management-tools-2011-executives-guide.aspx)

**Tính phổ biến:** Trong cuộc điều tra ở giai đoạn 2010-2011, đối chuẩn được thể hiện ở đầu bảng với tính cách là công cụ sử dụng phổ biến nhất, điều này thể hiện mối quan tâm của nhà quản trị với vấn đề hiệu suất và cắt giảm phí tổn khi nền kinh tế gặp khó khăn. Mua cổ phần và sáp nhập công ty đã giảm sút về mức độ phổ biến, chỉ có 35% nhà quản trị sử dụng kỹ thuật này. Ba công cụ được phân hạng ở mức cao ở hai khía cạnh mức độ sử dụng và sự thỏa mãn chính là hoạch định chiến lược, tuyển bổ sứ mạng và tầm nhìn, và phân khúc khách hàng. Đây là những công cụ hướng tư duy của nhà quản trị vào các vấn đề mang tầm chiến lược trong giai đoạn thay đổi diễn ra nhanh chóng.

**Xu hướng toàn cầu:** Lần đầu tiên các công ty trong những thị trường vừa mới nổi xác nhận rằng họ đã sử dụng nhiều công cụ hơn những công ty thuộc các thị trường đã phát triển. Hơn 50% nhà quản trị cấp cao ở thị trường mới nổi cho rằng họ đã sử dụng công cụ thể điểm cân bằng. Các nhà quản trị ở Bắc Mỹ đã giảm việc sử dụng "đặt hàng bên ngoài" và họ là những người sử dụng nhiều nhất các chương trình truyền thông xã hội. Các nhà quản trị thuộc các công ty ở Châu Mỹ La Tinh sử dụng nhiều công cụ hơn các nhà quản trị ở nơi khác, nhưng họ ít sử dụng việc giảm thiểu quy mô và quản trị mối quan hệ khách hàng. Đối chuẩn và các chương trình quản trị sự thay đổi là các công cụ được sử dụng hàng đầu tại Châu Âu, nơi sự bất ổn về kinh tế tiếp tục trầm trọng hơn.

**MINH HỌA 2.7** Chuỗi cung ứng cho chuỗi bán lẻ





sản phẩm và marketing, và hành động nhanh chóng để đáp ứng những thay đổi trong nhu cầu và mong đợi của khách hàng. Đã có một sự bùng nổ về mối quan tâm đến quản trị mối quan hệ khách hàng, trong minh họa về “Phòng trao đổi chuyên môn của nhà quản trị”, 58% nhà quản trị được điều tra đã báo rằng công ty của họ đã sử dụng CRM trong năm 2010, trong khi đó chỉ có 35% công ty đã sử dụng CRM vào năm 2000.

### Quản trị chuỗi cung ứng (SCM)

Quản trị chuỗi cung ứng (SCM) đề cập đến việc quản trị một chuỗi các trình tự nối tiếp nhau của nhà cung ứng và người mua hàng, nó bao quát toàn bộ các giai đoạn của một quy trình từ việc mua nguyên vật liệu cho đến việc phân phối thành phẩm cho khách hàng.<sup>63</sup> Minh họa 2.7 thể hiện mô hình của một chuỗi cung ứng cơ bản. Một chuỗi cung ứng là một hệ thống mạng lưới của nhiều đơn vị kinh doanh và các cá nhân khác biệt nhau được kết nối thông qua dòng lưu chuyển của sản phẩm và dịch vụ.<sup>64</sup> Rất nhiều tổ chức thực hiện quản trị chuỗi cung ứng thông qua công nghệ điện tử phức hợp. Ví dụ: Tại Ấn Độ, các nhà quản trị của Walmart đã đầu tư một chuỗi cung ứng có hiệu suất để thực hiện liên kết điện tử trực tiếp giữa các chủ trang trại và hàng loạt nhà sản xuất nhỏ đến các cửa hàng của Walmart, và như thế họ đã tối đa hóa lợi ích cho cả đôi bên.<sup>65</sup>

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

1. Bạn nghĩ rằng thực tiễn quản trị có thể sẽ phải thay đổi như thế nào để thích nghi với sự gia tăng kiểm soát của chính phủ trong ngành ngân hàng và dịch vụ y tế? Các áp lực khác về chính trị, xã hội, và kinh tế gần đây gần đây theo sự nhận dạng của bạn sẽ có ảnh hưởng đến công việc của bạn với tính chất là một nhà quản trị?
2. Nghiên cứu của Bain (trong giai đoạn 2010-2011) về việc sử dụng các công cụ quản trị và xu hướng thay đổi của chúng đã phát hiện việc sử dụng các chương trình truyền thông xã hội đang gia tăng nhanh, nhưng với vai trò là một công cụ quản trị, truyền thông xã hội lại là một trong những công cụ đem lại mức thỏa mãn thấp nhất? Bạn có thể giải thích như thế nào về điều này?
3. Bạn có thể đưa ra những suy nghĩ về các điểm hạn chế đối với một nhà bán lẻ khi họ sử dụng hệ thống loại trừ lãng phí lao động dựa trên những nguyên tắc quản trị theo khoa học, được mô tả trong chương 2? Bất kể sự tồn tại của nó trên 100 năm, bạn có tin rằng những đặc trưng của quản trị theo khoa học sẽ chấm dứt sự ứng dụng trong đời sống của tổ chức ngày nay? Hãy đưa ra lập luận đồng ý hay không đồng ý.
4. Một giáo sư trong lĩnh vực quản trị đã nói rằng để thành công trong quản trị, việc nghiên cứu những gì trong hiện tại là quan trọng, kể đến là xem xét những gì trong quá khứ, và cuối cùng – kém quan trọng nhất là nghiên cứu về những gì xảy ra ở tương lai. Bạn có đồng ý với phát biểu này hay không? Tại sao?
5. Khi tổ chức ngày càng được thúc đẩy nhiều hơn bởi công nghệ, bạn nghĩ rằng điều nào sẽ trở nên quan trọng hơn – Quản trị các yếu tố liên quan đến con người trong tổ chức hay quản trị về công nghệ? Hãy thảo luận về điều này.
6. Bạn có nghĩ rằng tại sao những ý tưởng của Mary Parker Follette có xu hướng phổ biến trong giới kinh doanh vào thời điểm đó nhưng lại bị lãng quên bởi các học giả quản trị? Tại sao những ý tưởng của bà được được đánh giá cao trong bối cảnh quản trị ngày nay?
7. Hãy giải thích những ý tưởng cơ bản được sử dụng làm nền tảng cho quan điểm tình huống. Bạn làm thế nào để nhận dạng được những bối cảnh tình huống then chốt mà các tổ chức đang phải đối diện ngày nay?
8. Tại sao các sự kiện như kết quả nghiên cứu Hawthorne lại tạo nên một điểm chuyển hướng quan trọng trong lịch sử quản trị, thậm chí nếu những kết quả của nghiên cứu này sau đó thể hiện những sai lầm? Hãy thảo luận về vấn đề này.
9. Làm thế nào để ứng dụng tư duy hệ thống đối với một vấn đề như kết quả thực hiện kém trong việc học tập của bạn? Với một vấn đề liên quan đến một đối tác hay một thành viên trong gia đình có tính viên vông? Hãy nhận dạng tất cả những yếu tố thành phần và sự tương tác của các yếu tố này.

10. Bạn có nghĩ rằng lý thuyết quản trị sẽ trở nên rõ ràng như các lý thuyết trong lĩnh vực tài chính, kế toán hay tâm lý ứng dụng? Tại sao đúng và tại sao không?

ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

An toàn hay tự chủ<sup>66</sup>: Trả lời các phát biểu sau đây theo hai mức độ “Hầu như không đồng ý” hoặc “Hầu như đồng ý”.

Các phát biểu	Hầu như không đồng ý	Hầu như đồng ý
1. Tôi đánh giá cao việc ổn định công việc.		
2. Quy định, chính sách, và quy trình luôn làm tôi thất vọng.		
3. Tôi thích làm việc trong một doanh nghiệp mà sự đề bạt nhân viên dựa trên yếu tố thâm niên.		
4. Tôi thích làm một dạng công việc tự do theo hợp đồng cho chính phủ.		
5. Tôi rất tự hào khi làm việc cho các công ty lớn và thành công trong ngành của mình.		
6. Nếu được lựa chọn, tôi thích làm việc với vai trò là nhà quản trị cấp cao trong một công ty nhỏ với mức lương 90.000 USD/năm thay vì chỉ làm nhà quản trị cấp trung trong một công ty lớn với mức lương 100.000 USD/năm.		
7. Tôi thích làm việc trực tiếp với một cấp trên duy nhất thay vì làm việc theo nhóm với trách nhiệm được chia sẻ.		
8. Tôi thường thích thực hiện đa nhiệm vụ và tham gia vào các dự án đa lĩnh vực.		
9. Lợi ích tốt nhất cho người lao động là một vấn đề quan trọng đối với tôi.		
10. Các quy định đặt ra để cuối cùng sẽ được thay đổi.		

Cho điểm và giải thích:

Cho 1 điểm với những câu trả lời “Hầu như đồng ý” ứng với các phát biểu mang số lẻ và 1 điểm cho những câu trả lời “Hầu như không đồng ý” với những phát biểu mang số chẵn. Câu trả lời của bạn sẽ quyết định tính phù hợp của bạn với một tổ chức quan liêu. Nếu điểm số của bạn nằm trong khoảng từ 8-10 điểm, một công ty lớn sẽ phù hợp với phong cách và mong muốn của bạn. Khi điểm dao động trong khoảng 4-7 điểm, điều này sẽ nói lên bạn có sự thỏa mãn vừa phải khi

làm việc trong một tổ chức quan liêu. Nếu điểm của bạn dao động trong khoảng 1-3 điểm, điều đó nói lên bạn sẽ chán nản khi phải làm việc trong một tổ chức quan liêu.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP GỢI MỞ Ý TƯỞNG THEO NHÓM NHỎ

#### Các điểm chuyển hướng trên con đường trở thành nhà quản trị

**Bước 1:** Tiến hành phỏng vấn một nhà quản trị mà bạn biết tại trường đại học hay nơi làm việc của bạn, hay cha, mẹ, hay một người bạn đang là nhà quản trị và hỏi họ câu hỏi: “Điều gì là điểm chuyển hướng của ông/bà trong cuộc đời để có thể dẫn đến sự hình thành con người và nhà quản trị như hiện nay?” (Một điểm chuyển hướng có thể là một sự kiện như việc ly hôn, việc có một đứa con đầu tiên, một thất bại trong kinh doanh, mất việc, hay một quyết định quan trọng chẳng hạn như việc quyết định từ bỏ trường đại học để khởi nghiệp kinh doanh, việc quay trở lại trường đại học, kết hôn, v.v.) Thu thập thông tin về điểm chuyển hướng thứ hai nếu như đối tượng phỏng vấn đã từng có tình huống như vậy. Mục tiêu của bạn là thấu hiểu những đặc trưng của mỗi điểm chuyển hướng đã dẫn đến sự hình thành vị trí hiện tại của người được phỏng vấn.

**Bước 2:** Phân thành những nhóm có từ 4-6 thành viên. Mỗi người lần lượt trình bày chia sẻ những điều đã học hỏi được từ việc nghiên cứu điểm chuyển hướng trong quá trình phát triển nghề nghiệp của nhà quản trị. Những chủ đề và mô hình gì sẽ đặc trưng cho các điểm chuyển hướng của các nhà quản trị đã được phỏng vấn?

**Bước 3:** Bạn đã có thể học tập được kinh nghiệm về bất kỳ một điểm chuyển hướng nào hay không? Mỗi thành viên trong nhóm nên mô tả những điểm chuyển hướng của bản thân cho các thành viên khác. Với các điểm chuyển hướng được bổ sung thêm, hãy phân tích những chủ đề và mô hình có thể đạt được thông qua việc phân tích chúng.

**Bước 4:** Bài học gì mà nhóm của bạn học hỏi được từ việc phân tích này? Những yếu tố lịch sử như sự kiện hay các quyết định đã đóng vai trò quan trọng như thế nào đến cuộc sống và sự phát triển nghề nghiệp của các nhà quản trị đã được nhóm của bạn phỏng vấn, và trong đời sống của mỗi thành viên trong nhóm.

### CHÚ THÍCH

1. This questionnaire is from William Pfeiffer and John E. Jones, eds., “Supervisory Attitudes: Th X-Y Scale,” in *Th 1972 Annual Handbook for Group Facilitators* (New York: John Wiley & Sons, 1972), pp. 65–68. Th s material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc. Th X-Y scale was adapted from an instrument developed by Robert N. Ford of AT&T for in-house manager training.

2. "Q&A: Why the West Needs 'Jugaad' Creativity" (an interview with Navi Radjou, Jaideep Prabhu, and Simone Ahuja), *The Wall Street Journal India Online*, June 6, 2012, <http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2012/06/06/qa-why-the-west-needs-jugaad-creativity/> (accessed June 19, 2012); and Navi Radjou, Jaideep Prabhu, and Simone Ahuja, *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Break-through Growth* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).
3. Devita Saraf, "India's Indigenous Genius: Jugaad," *The Wall Street Journal Online*, July 13, 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124745880685131765.html> (accessed June 19, 2012); Nirmalya Kumar and Phanish Puranam, "Frugal Engineering: An Emerging Innovation Paradigm," *Ivey Business Journal* (March–April 2012) [www.iveybusinessjournal.com/topics/innovation/frugal-engineering-an-emerging-innovation-paradigm](http://www.iveybusinessjournal.com/topics/innovation/frugal-engineering-an-emerging-innovation-paradigm) (accessed June 19, 2012).
4. M. S. S. el Namaki, "Does the Thinking of Yesterday's Management Gurus Imperil Today's Companies?" *Ivey Business Journal* (March–April 2012), [www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/does-the-thinking-of-yesterdays-management-gurus-imperil-todays-companies](http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/does-the-thinking-of-yesterdays-management-gurus-imperil-todays-companies) (accessed June 19, 2012).
5. Eric Abrahamson, "Management Fashion," *Academy of Management Review* 21, no. 1 (January 1996): 254–285. Also see "75 Years of Management Ideas and Practice," a supplement to the *Harvard Business Review* (September–October 1997), for a broad overview of historical trends in management thinking.
6. The following discussion is based on Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 4th ed. (New York: Wiley, 1994).
7. Based on Todd Henneman, "Talkin' About Their Generations: The Workforce of the '50s and Today," *Workforce* (April 2, 2012), [www.workforce.com/article/20120402/WORKFORCE90/120319965/talkin-about-their-generations-the-workforce-of-the-50s-and-today](http://www.workforce.com/article/20120402/WORKFORCE90/120319965/talkin-about-their-generations-the-workforce-of-the-50s-and-today) (accessed June 19, 2012); and Stephanie Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude," *USA Today*, November 6, 2005, [www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm) (accessed November 10, 2005).
8. Jena McGregor, "There Is No More Normal," *Business-Week* (March 23 and 30, 2009): 30–34.
9. Michael Aneiro, "Credit Market Springs to Life," *The Wall Street Journal*, March 11, 2010.
10. Aziz Hannifa, "India, China Growth Dominates World Bank Meet," *India Abroad* (New York edition), November 2, 2007.
11. Robert Tell and Brian Kleiner, "Organizational Change Can Rescue Industry," *Industrial Management* (March–April 2009): 20–24.
12. Daniel A. Wren, "Management History: Issues and Ideas for Teaching and Research," *Journal of Management* 13 (1987): 339–350.
13. Business historian Alfred D. Chandler, Jr., quoted in Jerry Useem, "Entrepreneur of the Century," *Inc.* (20th Anniversary Issue, 1999): 159–174.

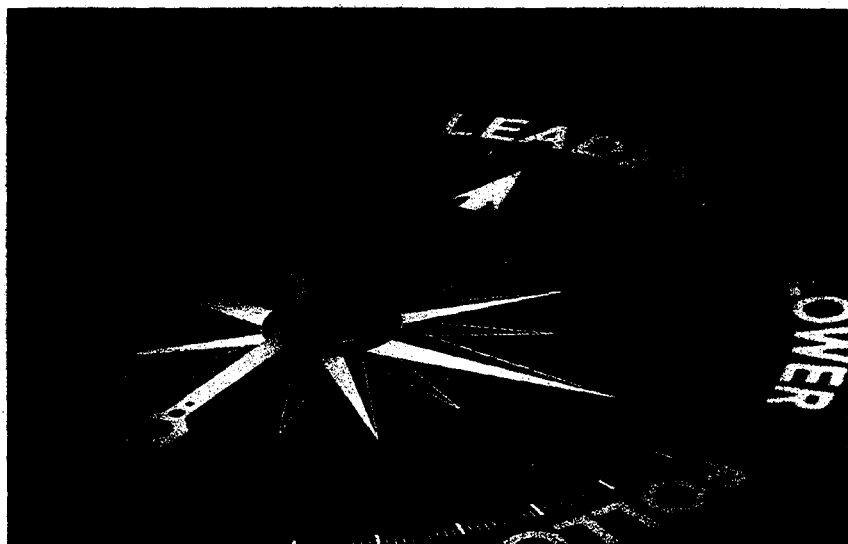


14. Useem, "Entrepreneur of the Century."
15. The following is based on Wren, *Evolution of Management Thought*, Chapters 4 and 5; and Claude S. George, Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968), Chapter 4.
16. Cynthia Crossen, "Early Industry Expert Soon Realized a Staff Has Its Own Efficiency," *The Wall Street Journal*, November 6, 2006.
17. Alan Farnham, "The Man Who Changed Work Forever," *Fortune* (July 21, 1997): 114; Charles D. Wrege and Ann Marie Stoka, "Cooke Creates a Classic: The Story Behind F. W. Taylor's Principles of Scientific Management," *Academy of Management Review* (October 1978): 736-749; Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997); and "The X and Y Factors: What Goes Around Comes Around," special section in "The New Organisation: A Survey of the Company," *The Economist* (January 21-27, 2006): 17-18.
18. Wren, *Evolution of Management Thought*, 171; and George, *History of Management Thought*, 103-104.
19. Vanessa O'Connell, "Stores Count Seconds to Trim Labor Costs," *The Wall Street Journal*, November 17, 2008; and Vanessa O'Connell, "Retailers Reprogram Workers in Efficiency Push," *The Wall Street Journal*, September 10, 2008.
20. Gary Hamel, "The Why, What, and How of Management Innovation," *Harvard Business Review* (February 2006): 72-84; Peter Coy, "Cog or CoWorker?" *BusinessWeek* (August 20 and 27, 2007): 58-60.
21. Max Weber, *General Economic History*, trans. Frank H. Knight (London: Allen & Unwin, 1927); Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trans. Talcott Parsons (New York: Scribner, 1930); and Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed. and trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947).
22. Nadira A. Hira, "The Making of a UPS Driver," *Fortune* (November 12, 2007), 118-129; David J. Lynch, "Thanks to Its CEO, UPS Doesn't Just Deliver," *USA Today*, July 24, 2006, [www.usatoday.com/money/companies/management/2006-07-23-ups\\_x.htm?tab1=t2](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2006-07-23-ups_x.htm?tab1=t2) (accessed July 24, 2006); Kelly Barron, "Logistics in Brown," *Forbes* (January 10, 2000): 78-83; Scott Kirsner, "Venture Vérité: United Parcel Service," *Wired* (September 1999): 83-96; "UPS," *The Atlanta Journal and Constitution*, April 26, 1992; Kathy Goode, Betty Hahn, and Cindy Seibert, "United Parcel Service: The Brown Giant" (unpublished manuscript, Texas A&M University, 1981); and "About UPS," UPS corporate Web site, [www.ups.com/content/us/en/about/index.html](http://www.ups.com/content/us/en/about/index.html) (accessed June 19, 2012).
23. Stephen Cummings and Todd Bridgman, "The Relevant Past: Why the History of Management Should Be Critical to Our Future," *Academy of Management Learning & Education* 10, no. 1 (2011): 77-93.
24. These are based on Paul Downs, "How I Fire People," You're the Boss blog, *The New York Times*, June 4, 2012, <http://boss.blogs.nytimes.com/2012/06/04/how-i-fire-people/> (accessed June 20, 2012).

25. Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, trans. J. A. Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930); Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trans. Constance Storrs (London: Pitman and Sons, 1949); and W. J. Arnold et al., *Business-Week, Milestones in Management* (New York: McGraw-Hill, vol. I, 1965; vol. II, 1966).
26. Gregory M. Bounds, Gregory H. Dobbins, and Oscar S. Fowler, *Management: A Total Quality Perspective* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1995), pp. 52–53.
27. Mary Parker Follett, *The New State: Group Organization: The Solution of Popular Government* (London: Longmans, Green, 1918); and Mary Parker Follett, *Creative Experience* (London: Longmans, Green, 1924).
28. Henry C. Metcalf and Lyndall Urwick, eds., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper & Row, 1940); Arnold, *Business-Week, Milestones in Management*.
29. Follett, *The New State*; Metcalf and Urwick, *Dynamic Administration* (London: Sir Isaac Pitman, 1941).
30. William B. Wolf, *How to Understand Management: An Introduction to Chester I. Barnard* (Los Angeles: Lucas Brothers, 1968); and David D. Van Fleet, "The Need-Hierarchy and Theories of Authority," *Human Relations* 9 (Spring 1982): 111–118.
31. Curt Tausky, *Work Organizations: Major Theoretical Perspectives* (Itasca, IL: F. E. Peacock, 1978), p. 42.
32. Charles D. Wrege, "Solving Mayo's Mystery: The First Complete Account of the Origin of the Hawthorne Studies—The Forgotten Contributions of Charles E. Snow and Homer Hibarger," paper presented to the Management History Division of the Academy of Management (August 1976).
33. Ronald G. Greenwood, Alfred A. Bolton, and Regina A. Greenwood, "Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember," *Journal of Management* 9 (Fall/Winter 1983): 217–231.
34. F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, and H. A. Wright, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
35. H. M. Parson, "What Happened at Hawthorne?" *Science* 183 (1974): 922–932; John G. Adair, "The Hawthorne Effect: A Reconsideration of the Methodological Artifact," *Journal of Applied Psychology* 69, no. 2 (1984): 334–345; and Gordon Diaper, "The Hawthorne Effect: A Fresh Examination," *Educational Studies* 16, no. 3 (1990): 261–268.
36. R. G. Greenwood, A. A. Bolton, and R. A. Greenwood, "Hawthorne a Half Century Later," 219–221.
37. F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*.
38. Ramon J. Aldag and Timothy M. Stearns, *Management*, 2d ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1991), pp. 47–48.
39. Tausky, *Work Organizations: Major Theoretical Perspectives*, p. 55.

40. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), pp. 16–18; Robert A. Cunningham, “Douglas McGregor: A Lasting Impression,” *Ivey Business Journal* (October 2011): 5–7.
41. Ricardo Semler, “Out of This World: Doing Things the Semco Way,” *Global Business and Organizational Excellence* (July–August 2007): 13–21.
42. Wendell L. French and Cecil H. Bell Jr., “A History of Organizational Development,” in Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr., and Robert A. Zawacki, *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill, 2000), pp. 20–42.
43. Mansel G. Blackford and K. Austin Kerr, *Business Enterprise in American History* (Boston: Houghton Mifflin, 1986), Chapters 10 and 11; and Alex Groner and the editors of *American Heritage* and *BusinessWeek*, *The American Heritage History of American Business and Industry* (New York: American Heritage Publishing, 1972), Chapter 9.
44. Geoffrey Colvin, “How Alfred P. Sloan, Michael Porter, and Peter Drucker Taught Us All the Art of Management,” *Fortune* (March 21, 2005): 83–86.
45. Brooks Barnes, “Disney Technology Tackles a Theme-Park Headache: Lines,” *The New York Times*, December 28, 2010, B1; and “Disney Cracks Down on FastPass Enforcement,” *Tampa Bay Times*, March 9, 2012, B2.
46. Larry M. Austin and James R. Burns, *Management Science* (New York: Macmillan, 1985).
47. Dan Heath and Chip Heath, “In Defense of Feelings: Why Your Gut Is More Ethical Than Your Brain,” *Fast Company* (July–August 2009): 58–59.
48. Scott Patterson, *The Quants: How a New Breed of Math Whizzes Conquered Wall Street and Nearly Destroyed It* (New York: Crown Business, 2010); and Harry Hurt III, “In Practice, Stock Formulas Weren’t Perfect,” *The New York Times*, February 21, 2010.
49. Ludwig von Bertalanffy et al., “General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science,” *Human Biology* 23 (December 1951): 302–361; and Kenneth E. Boulding, “General Systems Theory—The Skeleton of Science,” *Management Science* 2 (April 1956): 197–208.
50. This section is based on Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990); John D. Sterman, “Systems Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World,” *California Management Review* 43, no. 4 (Summer 2001): 8–25; Andrea Gabor, “Seeing Your Company as a System,” *Strategy + Business* (Summer 2010), [www.strategy-business.com/article/10210?gko=20cca](http://www.strategy-business.com/article/10210?gko=20cca) (accessed June 20, 2012); and Ron Zemke, “Systems Thinking,” *Training* (February 2001): 40–46.
51. This example is cited in Sterman, “Systems Dynamics Modeling.”
52. Fred Luthans, “The Contingency Theory of Management: A Path Out of the Jungle,” *Business Horizons* 16 (June 1973): 62–72; and Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management* (Chicago: Science Research Associates, 1973).

53. Samuel Greengard, "25 Visionaries Who Shaped Today's Workplace," *Workforce* (January 1997): 50–59; and Ann Harrington, "The Big Ideas," *Fortune* (November 22, 1999): 152–154.
54. Mauro F. Guillen, "The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models," *Sloan Management Review* (Fall 1994): 75–86.
55. Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around," *Fortune* (October 19, 1992): 102–106.
56. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau, "Management Tools and Trends 2009," Bain & Company Inc., 2009, [www.bain.com/management\\_tools/home.asp](http://www.bain.com/management_tools/home.asp) (accessed March 10, 2010).
57. Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, with Jim Wilson, *What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003); Theodore Kinni, "Have We Run out of Big Ideas?" *Across the Board* (March–April 2003): 16–21, Hamel, "The Why, What, and How of Management Innovation"; and Joyce Thompson Heames and Michael Harvey, "The Evolution of the Concept of the Executive from the 20th-Century Manager to the 21st-Century Global Leader," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13, no. 2 (2006): 29–41.
58. David Hurst, "The New Ecology of Leadership: Revisiting the Foundations of Management," *Ivey Business Journal* (May–June 2012): 1–5; Michael Murphy, "The Race to Failure" (a review of *Crash Course* by Paul Ingrassia, Random House 2010), *The Wall Street Journal*, January 29, 2010, A13.
59. Annick Van Rossem and Kees Van Veen, "Managers' Awareness of Fashionable Management Concepts: An Empirical Study," *European Management Journal* 29 (2011): 206–216.
60. Study reported in Phred Dvorak, "Why Management Trends Quickly Fade Away" (Theory and Practice column), *The Wall Street Journal*, June 26, 2006.
61. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau, "Management Tools and Trends 2011," Bain and Company, Inc., [www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx) (accessed June 22, 2012).
62. "Survey: 37% Use Social Media to Check Candidates," *Workforce* (April 18, 2012), [www.workforce.com/article/20120418/NEWS01/120419964](http://www.workforce.com/article/20120418/NEWS01/120419964) (accessed June 22, 2012).
63. Definition based on Steven A. Melnyk and David R. Denzler, *Operations Management: A Value-Driven Approach* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996): p. 613.
64. The Global Supply Chain Games project, [www.gscg.org](http://www.gscg.org) (accessed July 16, 2008).
65. Eric Bellman and Cecilie Rohwedder, "Western Grocer Modernizes Passage to India's Markets," *The Wall Street Journal*, November 28, 2007.
66. Adapted from Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum Jr., *Managing: A Competency-Based Approach* (Mason, OH: Cengage South-Western, 2008), p. 73.



# PHẦN 2

**MÔI TRƯỜNG CỦA QUẢN TRỊ!**

## CHƯƠNG 3

# Văn hóa công ty và môi trường

### ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT CHƯƠNG 3

- Bạn có thích ứng với sự bất ổn trong quản trị?
- Môi trường bên ngoài
- Mối quan hệ của môi trường và tổ chức
- Môi trường bên trong: Văn hóa tổ chức
- Các loại hình văn hóa tổ chức
- Định dạng văn hóa tổ chức để đáp ứng với sự đổi mới

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Xác định được môi trường của tổ chức và nhận biết được môi trường bên ngoài và môi trường công việc sẽ tác động như thế nào đến năng lực phát triển mạnh của tổ chức.
- Giải thích được các chiến lược mà các nhà quản trị sử dụng để giúp tổ chức thích ứng với sự không chắc chắn hay bất trắc của môi trường.
- Xác định được văn hóa tổ chức và cho các ví dụ về văn hóa tổ chức.
- Giải thích được các biểu tượng, các câu chuyện, các nhân vật anh hùng, các thông điệp, các nghi lễ của tổ chức và mối quan hệ giữa chúng với văn hóa tổ chức.
- Mô tả được bốn loại văn hóa tổ chức và giải thích văn hóa tổ chức có quan hệ như thế nào đến môi trường.
- Xác định được nhà lãnh đạo văn hóa tổ chức và nhận dạng được các công cụ mà nhà lãnh đạo văn hóa tổ chức sử dụng để tạo ra văn hóa định hướng cao về kết quả.



## BẠN CÓ THÍCH ỨNG VỚI SỰ BẤT ỔN TRONG QUẢN TRỊ?¹

**Hướng dẫn:** Bạn có tiếp cận với sự bất ổn bằng một tư duy mở chưa? Hãy nhìn về quá khứ để xem bạn đã suy nghĩ hay hành xử như thế nào trong giai đoạn bất ổn khi bạn đang giữ vai trò là nhà lãnh đạo chính thức hay phi chính thức. Hãy đưa ra câu trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như không đúng” tương ứng với từng phát biểu sau đây.

Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như không đúng
1. Luôn thích thú khi nghe những ý tưởng mới thậm chí khi đang cố gắng hoàn thành công việc đúng thời hạn.		
2. Luôn hoan nghênh những cách nhìn khác thường từ người khác, thậm chí khi đang làm việc dưới áp lực lớn.		
3. Tạo nên một điểm nhấn khi tham dự các triển lãm thương mại trong ngành hay các sự kiện của công ty.		
4. Đặc biệt khuyến khích người khác nói ra những ý kiến và lập luận trái chiều.		
5. Luôn đặt ra những câu hỏi khác thường.		
6. Luôn đưa ra những nhận xét về ý nghĩa của các dữ liệu và các vấn đề.		
7. Phát biểu những ý kiến có thể gây tranh luận với nhà quản trị cấp trên và những người đồng cấp.		
8. Đề xuất những cách thức để cải thiện cách thức làm việc của mình và người khác.		

**Cho điểm và đánh giá:** Cho 1 điểm ứng với những câu trả lời “Hầu như đúng”. Nếu điểm số của bạn nhỏ hơn 5, bạn dường như mong muốn khởi sự vai trò của nhà quản trị trong một môi trường ổn định hơn là trong một môi trường không ổn định. Nếu điểm của bạn từ 5 trở lên điều này thể hiện một mức độ “quan tâm cao” của bạn với sự bất ổn của môi trường và bạn thể hiện được vai trò của một nhà quản trị thích ứng với môi trường bất ổn.

Khi một tổ chức hoạt động trong môi trường bất ổn cao. Mọi việc dường như luôn thay đổi. Trong tình huống này, đặc tính rất quan trọng với nhà quản trị là “sự quan tâm”, nhà quản trị phải là người có tư duy mở và tư duy độc lập. Trong môi trường ổn định, một nhà quản trị với tư duy đóng có thể đạt được kết quả thực hiện mong đợi vì phần lớn các công việc có thể được thực hiện theo lối mòn giống như trước đây. Trong một môi trường không ổn định, ngay cả một nhà quản trị mới được đề bạt cũng cần được hỗ trợ bởi tư duy mới, ý tưởng mới, và cách thức mới để thực hiện công việc. Bạn sẽ nhận được các điểm số cao khi trả lời các phát biểu nêu trên thể hiện một sự quan tâm cao và phù hợp tốt hơn với môi trường bất ổn.

Phần lớn các nhà quản trị không bao giờ xuất hiện bất ngờ với chiếc nón bảo hiểm và bộ trang phục chống lửa Nomex để dẫn dắt tổ chức của mình vượt qua sự thay đổi lớn. Nhưng khi Tổng giám đốc của công ty xe hơi Toyota, Aikido Toyoda, phải đối mặt với một loạt các tai họa trong những năm đầu tiên với vai trò Tổng giám đốc, ông đã sử dụng các kỹ năng của mình như là một người lái xe đã qua những kỳ kiểm tra được chứng nhận – có sức chịu đựng, có khả năng điều khiển và tập trung năng lực tinh thần – để lãnh đạo Toyota đạt được những sự hồi phục đáng kinh ngạc. Trong năm 2011, Toyota đã rơi từ vị trí nhà sản xuất xe hơi hàng đầu về sản lượng sản xuất và bán ra xuống vị trí thứ 3 sau

General Motor và Volkswagen, sau khi bị tác động bởi cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu, phải thu hồi 8 triệu chiếc xe, và chịu tổn thất do sóng thần tại Nhật Bản. Trong phạm vi tổ chức, sóng gió cũng lần lượt kéo đến. Cơ cấu quan liêu cứng nhắc của Toyota làm chậm quá trình ra quyết định và mất nhiều thời gian cho các phản ứng. Thêm vào đó, Toyota đã mất mối quan hệ mật thiết với khách hàng. Sự phát triển của Toyota dựa trên nền tảng “chất lượng, an toàn, và tin cậy” nhưng khách hàng lại mong muốn những kiểu dáng và thiết kế mới, và họ đã chọn mua hàng của Hyundai, một đơn vị dẫn đầu về thiết kế<sup>2</sup>.

Tất cả những yếu tố môi trường – kể cả bên trong và bên ngoài – đã truyền những thông điệp kêu gọi sự thức tỉnh cho một công ty đã tăng trưởng đến mức tự mãn. Những phản ứng nhanh hơn của một tổ chức để có thể lèo lái một cách dễ dàng vượt qua những thử thách từ thay đổi tinh tế của môi trường. Chương này sẽ khám phá một cách chi tiết về các yếu tố của môi trường bên ngoài và cách thức chúng tác động đến tổ chức. Chương này cũng khảo sát một bộ phận quan trọng của môi trường bên trong – văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức được định hình bởi môi trường bên ngoài và bởi cách thức mà nhà quản trị đáp ứng với sự thay đổi từ môi trường bên ngoài.

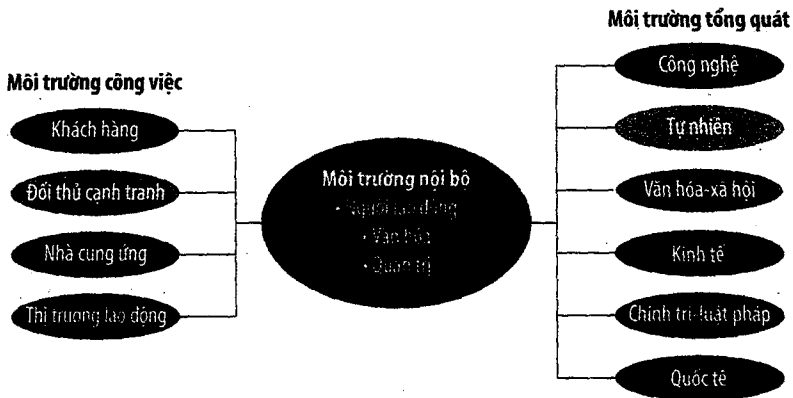
## MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Sự thay đổi của môi trường đã làm lung lay vị trí dẫn đầu của Toyota trong ngành công nghiệp xe hơi – suy thoái kinh tế toàn cầu, thảm họa tự nhiên, và sự thay đổi nhu cầu người tiêu dùng – là một phần của môi trường bên ngoài tổ chức. Môi trường bên ngoài của tổ chức bao gồm tất cả những yếu tố tồn tại bên ngoài phạm vi của tổ chức và nó có tiềm năng tác động đến tổ chức<sup>3</sup>. Môi trường bên ngoài bao gồm các đối thủ cạnh tranh, các nguồn lực, công nghệ, và bối cảnh kinh tế có tác động đến tổ chức. Nó không bao gồm những sự kiện có thể được loại bỏ khỏi tổ chức và những sự tác động của các sự kiện này không được cảm nhận.

Môi trường bên ngoài có thể khái quát hóa thành hai bộ phận: môi trường tổng quát và môi trường công việc, được thể hiện theo minh họa 3.1<sup>4</sup>. Môi trường tổng quát tác động gián tiếp đến tổ chức, nó bao gồm các yếu tố như xã hội, kinh tế, luật pháp và chính trị, quốc tế, tự nhiên, và công nghệ. Chúng có sự tác động như nhau với mọi tổ chức. Những thay đổi trong sự điều tiết của chính phủ hay một cuộc suy thoái kinh tế là một phần của môi trường tổng quát của tổ chức. Những sự kiện này không làm thay đổi trực tiếp hoạt động hàng ngày của tổ chức, nhưng cuối cùng nó sẽ ảnh hưởng đến tất cả các tổ chức. Môi trường công việc rất gần với tổ chức và chúng bao gồm những lĩnh vực hướng dẫn các giao dịch hàng ngày trong phạm vi tổ chức và tác động trực tiếp đến việc vận hành và thực hiện công việc của tổ chức. Các yếu tố thuộc môi trường công việc thường là các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung ứng, khách hàng, và thị trường lao động.

Một quan điểm mới về môi trường lập luận rằng các tổ chức ngày nay đang phát triển dần dần trong môi trường kinh doanh. Một tổ chức theo dạng hệ sinh thái là một hệ thống được hình thành bởi sự tương tác giữa các cộng đồng của tổ chức trong môi trường. Một hệ sinh thái bao gồm các tổ chức trong tất cả các lĩnh



**MINH HỌA 3.1** Các khía cạnh của môi trường tổng quát, môi trường công việc, và môi trường nội bộ

vực công việc và môi trường tổng quát mà chúng cung cấp các giao dịch về nguồn lực, thông tin, các dòng dịch chuyển, và các liên kết cần thiết cho một tổ chức lớn mạnh<sup>5</sup>. Ví dụ: hệ sinh thái của Apple bao gồm hàng trăm các nhà cung ứng và hàng triệu khách hàng có yêu cầu về các loại sản phẩm được sản xuất liên ngành, chúng bao gồm sản phẩm điện tử tiêu dùng, dịch vụ internet, điện thoại di động, máy tính cá nhân, và các phương tiện giải trí<sup>6</sup>.

Các tổ chức cũng có một môi trường nội bộ, bao gồm các yếu tố nằm trong phạm vi của tổ chức. Môi trường nội bộ bao gồm lực lượng lao động hiện hữu, và đặc biệt là văn hóa, nó được định nghĩa như là hành vi của người lao động trong môi trường nội bộ và mức độ hoàn hảo của tổ chức trong việc điều chỉnh cho thích ứng với môi trường bên ngoài.

Minh họa 3.1 thể hiện mối quan hệ giữa môi trường tổng quát, công việc, và nội bộ. Tổ chức như là một hệ thống mở, nó thu hút nguồn lực từ môi trường bên ngoài và hoàn trả sản phẩm và dịch vụ cho môi trường đó. Chúng ta sẽ thảo luận hai bộ phận của môi trường bên ngoài một cách chi tiết. Sau đó chúng ta sẽ thảo luận về văn hóa công ty, là bộ phận then chốt của môi trường nội bộ. Các khía cạnh khác của môi trường nội bộ, chẳng hạn cấu trúc tổ chức và công nghệ sẽ được giải quyết trong các chương sau.

## Môi trường tổng quát

Các khía cạnh của môi trường tổng quát bao gồm: bối cảnh quốc tế, bối cảnh công nghệ, bối cảnh văn hóa-xã hội, bối cảnh kinh tế, bối cảnh chính trị-pháp luật, và bối cảnh tự nhiên.

### Bối cảnh quốc tế

Trong tác phẩm “Thế giới phẳng”, Thomas Friedman đã đòi hỏi các nhà quản trị phải xem thị trường toàn cầu là một sân chơi phẳng mà trong đó sự phân chia ranh giới địa lý không còn thích hợp nữa<sup>7</sup>. Một thế giới phẳng, theo lập luận của

**Góc thảo luận của nhà quản trị:****THIẾT LẬP MỐI QUAN HỆ CÁ NHÂN (GUANXI)  
TẠI TRUNG QUỐC**

Với chi phí nhân công thấp và thị trường tiềm năng to lớn, Trung Quốc đang thu hút hàng ngàn các công ty Hoa Kỳ trong việc tìm kiếm cơ hội tăng trưởng. Tuy nhiên nghiên cứu gần đây của Trường Đại học New Haven's Usha C.V. Harley đã chỉ ra rằng chỉ có 1/3 các công ty đa quốc gia kinh doanh tại Trung Quốc thực sự tạo ra được lợi nhuận. Nhiều chuyên gia đã đồng thuận rằng một lý do khiến công ty thất bại nhanh chóng so với mong đợi của mình đó chính là họ không nắm bắt được khái niệm về "mối quan hệ cá nhân hay Guanxi", một khái niệm phổ biến trong nhiều thế kỷ, và là tâm điểm của văn hóa Trung Quốc.

Theo nghĩa đơn giản nhất, Guanxi thể hiện một liên kết hỗ trợ và đôi bên cùng có lợi giữa hai cá nhân. Xét cho đến cùng, những mối quan hệ cá nhân này sẽ liên kết mọi con người vào một mạng lưới, và mọi hoạt động kinh doanh đều được thực hiện thông qua mạng lưới này. Bất kỳ một người nào đang xem xét tiến hành hoạt động kinh doanh tại Trung Quốc đều phải luôn ghi nhớ các quy tắc cơ bản sau đây:

- **Hoạt động kinh doanh luôn tiến hành dựa trên mối quan hệ cá nhân:** Không thể chuyển câu phương châm sau đây ra ngôn ngữ của người Trung Quốc "Đây không phải là vấn đề cá nhân mà chỉ là vấn đề kinh doanh". Các nhà quản trị Phương Tây thường tin rằng nếu các giao dịch kinh doanh thành công thì mối quan hệ kinh doanh tốt sẽ hình thành sau đó. Sự phát triển mối quan hệ cá nhân được xem là một phần thường cộng thêm vào, tuy nhiên nó không thực sự cần thiết như là nhân tố làm cho mọi việc được thực hiện. Tuy nhiên, trong thế giới kinh doanh của người Trung Quốc mối quan hệ cá nhân thậm chí cần phải đặt ra trước khi nhà quản trị xem xét tiến hành hoạt động kinh doanh. Các nhà quản trị kinh Phương Tây thực hiện hoạt động kinh doanh tại Trung Quốc nên nuôi dưỡng mối quan hệ cá nhân - trong suốt quá trình kinh doanh và ngoài thời gian làm việc. Chấp nhận bất kỳ và tất cả các lời mời dùng nước, các bữa cơm, thậm chí những chuyến đi hát karaoke bất ngờ, đây lúng túng, tất cả những điều đó được xem là một phần quan trọng trong việc tạo ra mối quan hệ kinh doanh tốt và vững chắc bởi những nhà kinh doanh người Trung Quốc.
- **Đừng bỏ qua những cuộc trò chuyện ngắn:** Đi thẳng vào vấn đề kinh doanh và bỏ qua những cuộc trò chuyện ngắn trong suốt cuộc gặp mặt dường như là một cách sử dụng thời gian có hiệu suất của các nhà quản trị Hoa Kỳ. Tuy nhiên, đối với người Trung Quốc, cách cận này đã lãng quên đi một công việc quan trọng hơn đó là việc tạo dựng mối quan hệ tình cảm. Cần nhận thức rằng mục tiêu của cuộc tiếp xúc ban đầu với đối tác kinh doanh tiềm năng chính là việc xây dựng mối quan hệ vì vậy cần kiên nhẫn nếu như những giao dịch mà bạn dự định thảo luận hầu như chưa diễn ra ngay, mà thậm chí có thể sẽ diễn ra trong ngày mai.
- **Cần ghi nhớ các mối quan hệ không có tầm ngắn hạn:** Việc thiết lập và nuôi dưỡng mối quan hệ cá nhân (Guanxi) là một việc rất khó khăn để thực hiện. Các nhà quản trị Phương Tây phải đặt những trọng tâm về kết quả ngắn hạn sang một bên và phải nhận thức cần có thời gian rất lâu để người nước ngoài được chấp nhận như là một thành viên của hệ thống Guanxi. Thông thường, các công ty nước ngoài phải chứng tỏ sự trung thực và đáng tin của mình trong một thời gian dài. Ví dụ, những công ty đã vượt qua được sự bất ổn chính trị lên đến cực điểm, xuất phát từ cuộc biểu tình của sinh viên, xảy ra vào năm 1989 tại quảng trường Thiên An Môn (Tiananmen square) đã nhận thấy rằng công ty của mình sẽ dễ dàng hơn trong hoạt động kinh doanh sau đó.

- **Tiến hành tiếp xúc thường xuyên:** Một số chuyên gia đã khuyên các nhà quản trị nên thuê những viên chức quản lý người Trung Quốc và giao trọng trách xây dựng mối quan hệ cá nhân cho những người này. Một số khác lại nhấn mạnh rằng bản thân các nhà quản trị Phương Tây cần dành nhiều thời gian và sức lực của bản thân mình để thiết lập những mối liên kết với các đầu mối giao dịch người Trung Quốc; những nỗ lực này của họ sẽ được bù đắp vì những người này sẽ dọn đường cho họ gia nhập vào hệ thống Guanxi của họ. Bất kể đi theo chiến lược nào, các nhà quản trị cần lưu ý rằng các quan hệ tiếp xúc cần được duy trì thường xuyên và mang tính chất cá nhân. Hơn thế nữa, cần đảm bảo duy trì một cách chu đáo con đường tạo nên mối quan hệ mà chúng ta đã thiết lập. Tại Trung Quốc, bất kỳ và tất cả các mối quan hệ đã thiết lập đều rất quan trọng vào một thời điểm nào đó trong tương lai.

(Nguồn: Michelle Dammon Loyalka, "Before You Set Up Shop in China", part of the "Doing Business in China", special report, *Business Week Online*, January 4, 2006, [www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2006](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2006); Los Angeles Chinese Learning Center, "Chinese Business culture", <http://chinese-school.net/firms.com/guanxi.html>.)

Friedman, sẽ tạo cơ hội cho các công ty mở rộng hoạt động của mình trên thị trường toàn cầu và xây dựng chuỗi cung ứng toàn cầu. Khi nhà quản trị hoạch định việc mở rộng thị trường toàn cầu, họ cần xem xét khía cạnh quốc tế của môi trường bên ngoài, bao gồm các sự kiện phát sinh từ nước ngoài, cũng như những cơ hội cho các công ty Hoa Kỳ tại những nước khác. Môi trường quốc tế sẽ tạo ra các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, và nhà cung ứng mới, cũng như định hình các xu hướng xã hội, công nghệ, và kinh tế.

Chúng ta hãy xem xét một kết quả gây nhiều bối rối mà Starbucks đã trải qua trong quá trình mở rộng kinh doanh ở thị trường Châu Âu. Thật vậy các khách hàng hâm mộ Starbucks tràn ngập tại các cửa hàng ở Đức và Vương quốc Anh nhưng doanh số và lợi nhuận của các cửa hàng Starbucks tại Pháp rất đáng thất vọng. Thật vậy sau 8 năm hoạt động với 63 cửa hàng tại Pháp, Starbucks chưa bao giờ đạt được lợi nhuận. Yếu tố quốc tế nào gây trở ngại cho sự thành công của Starbucks tại Pháp? Đầu tiên, kinh tế trì trệ và cuộc khủng hoảng nợ tại Châu Âu đã gây tổn hại đến doanh số. Thêm vào đó, Starbucks phải đối mặt với chi phí thuê nhà và nhân công cao tại Pháp, và điều này làm mất khả năng tạo lợi nhuận. Starbucks cũng quá chậm chạp trong việc điều chỉnh những kinh nghiệm để đáp ứng văn hóa cà phê của người Pháp. Trong khi một người New York mua và mang đi ly cà phê đựng trong ly giấy thì người Pháp lại thích nhắm nháp những ly cà phê lớn bằng sứ với bạn bè trong một không gian mang phong cách riêng của một quán cà phê. Để đáp ứng với những thách thức này, Starbucks đã tiến hành một chiến dịch tốn nhiều triệu đô la để nâng cấp diện mạo của các cửa hàng với nhiều chỗ ngồi hơn, và điều chỉnh các thức uống và cách pha chế phù hợp hơn với khẩu vị của khách hàng địa phương.<sup>8</sup>

Khi các ranh giới địa lý ngày càng mờ đi và các cơ hội kinh doanh tại các quốc gia đang phát triển như Trung Quốc ngày càng tăng, nhiều công ty đã tìm thấy những lợi thế trên thị trường toàn cầu. Ví dụ, tổng giám đốc của tập đoàn Coca-Cola, Muhta Kent, đã dự báo doanh số của các sản phẩm của công ty tại

thị trường Trung Quốc sẽ tăng gấp đôi, nhờ đó sẽ giúp cho mục tiêu tổng thể về hoạt động kinh doanh tăng lên gấp đôi của Kent sẽ đạt được vào năm 2020. Kent đã cam đoan rằng “Trung Quốc sẽ là thị trường lớn nhất của Coca-Cola”<sup>9</sup>. Ông đã nói “Tôi không thể đưa ra một thời điểm xác định trước, nhưng điều đó sẽ xảy ra”. Với nhiều công ty đã hiện diện tại thị trường đầy tính cạnh tranh ở Trung Quốc, các nhà quản trị nhận thức rằng thành công trong cạnh tranh tại đây phải bắt đầu với khả năng xây dựng các mối quan hệ cá nhân và các liên kết tình cảm với những đầu mối giao dịch người Trung Quốc. Minh họa từ “Phòng trò chuyện chuyên môn của nhà quản trị” sẽ đưa ra những lời khuyên để tạo sự các mối quan hệ thành công tại Trung Quốc.

### **Bối cảnh công nghệ**

Khía cạnh công nghệ trong môi trường tổng quát bao hàm những tiến bộ về công nghệ và kỹ thuật trong một ngành hay trong toàn xã hội. Những năm gần đây khi nền kinh tế Hoa Kỳ hồi phục lên từng bước, nhiều nhà quản trị đã bắt đầu đầu tư mua sắm các thiết bị và các phẩm mềm cho phép họ có thể thực hiện nhiều công việc với ít lao động hơn. Được động viên bởi các khoản miễn giảm thuế và lãi suất thấp, các công ty đã chi tiêu mạnh hơn trong việc mua sắm thiết bị và các phẩm mềm nhưng lại rất chậm trong việc khôi phục lại quy mô lao động như trước đây, điều này dẫn đến tình trạng “đuy trì mức thất nghiệp như cũ”. Ví dụ, thay vì thuê nhiều nhân công, các công ty như công ty nước giải khát Sunny Delight có trụ sở tại Cincinnati đã đầu tư vào công nghệ để tăng cường độ hoạt động và năng suất. Thật vậy, từ khi nền kinh tế Hoa Kỳ bắt đầu tăng trưởng trở lại vào năm 2009, mức chi tiêu cho thiết bị và phẩm mềm đã được đẩy lên mức 31% trong khi đó các công việc được tạo ra trong khu vực kinh tế tư nhân chỉ tăng khoảng chừng 1.4% trong khoảng thời gian đó<sup>10</sup>.

Các tiến bộ trong công nghệ sẽ thúc đẩy sự cạnh tranh và giúp các công ty đẩy mạnh hoạt động cải tiến giành được thị phần. Chúng cũng tạo ra các tiềm năng để chuyển hóa những kỳ vọng của khách hàng trong toàn ngành công nghiệp. Được thúc đẩy nhờ sự phổ biến của các máy đọc sách điện tử, Barnes & Noble đang tự đổi mới hình ảnh các hiệu sách truyền thống của mình với một chiến lược kỹ thuật số mới giúp các nhà quản trị hy vọng công ty sẽ cạnh tranh được với những đối thủ như Amazon, Apple, và Google về lĩnh vực sách điện tử. Với trọng tâm mới như là người bán các sách điện tử được người tiêu dùng tải về, các thiết bị đọc, và các chương trình ứng dụng, và chiếm 27% thị phần sách điện tử, Barnes & Noble đang sử dụng các hiệu sách bán hàng ngoại tuyến (offline) để giới thiệu cho khách hàng các thiết bị đọc với thương hiệu Nook và các sách điện tử được đọc cho thính giả<sup>11</sup>.

### **Bối cảnh văn hóa xã hội**

Khía cạnh văn hóa xã hội của môi trường tổng quát thể hiện các đặc trưng về nhân khẩu học cũng như các chuẩn mực, thói quen, và các giá trị của dân cư nói chung. Một số đặc trưng quan trọng của khía cạnh văn hóa xã hội chính là sự phân bố địa lý và mật độ dân số, tuổi tác, và trình độ giáo dục. Các nét đặc trưng về nhân khẩu học ngày nay là những nền tảng của lực lượng lao động và khách

hàng trong tương lai. Bằng cách thông hiểu những đặc trưng đó và tích hợp chúng trong các kế hoạch kinh doanh của tổ chức, các nhà quản trị sẽ chuẩn bị được cho sự thành công của tổ chức về phương diện dài hạn. Các nhà quản trị lão luyện có lẽ sẽ mong muốn xem xét những xu hướng văn hóa xã hội dưới đây đang làm thay đổi bối cảnh kinh doanh và khách hàng như thế nào:

1. Một thế hệ khách hàng mới có hiểu biết về công nghệ (technologically-savvy customer), thường được gọi là thế hệ kết nối hay thế hệ C, đã kết nối một cách sâu rộng công nghệ vào mọi khía cạnh trong đời sống của họ. Các thiết bị kỹ thuật số cơ bản của họ đã định dạng cách thức mà họ truyền thông, mua sắm, du lịch, và thậm chí việc lấy những tín chỉ trong trường đại học. Thế hệ C (là những người sinh sau năm 1990) sẽ chiếm 40% dân số của Hoa Kỳ và Châu Âu vào năm 2020 và là nhóm khách hàng lớn nhất trên toàn cầu <sup>12</sup>.
2. Khi dân số Hoa Kỳ tiếp tục già đi, các tổ chức đang chạy đua với nhau để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ dùng cho người lớn tuổi. Hiện nay, trong tổng dân số Hoa Kỳ, có 78 triệu người thuộc thế hệ bùng nổ trẻ em và 1/3 trong số đó sẽ có độ tuổi từ 62 trở lên vào năm 2013 <sup>13</sup>. Các tổ chức cần nhận thức rằng việc tạo ra những sản phẩm và dịch vụ cho nhóm khách hàng này là một lĩnh vực kinh doanh đầy hứa hẹn.
3. Các dữ liệu điều tra dân số gần đây của Hoa Kỳ đã cho thấy hơn 1/2 trẻ em sinh ra trong năm 2011 là những thành viên trong các gia đình cộng đồng thiểu số. Các cộng đồng dân cư người Mỹ gốc Tây Ban Nha, Châu Phi, Châu Á, và các sắc dân khác có số trẻ em sinh ra chiếm 50,4% tổng số trẻ em sinh ra tại Hoa Kỳ vào năm 2011. Sự đa dạng dân cư ngày càng tăng của Hoa Kỳ đã mang hàm ý lớn cho hoạt động kinh doanh. Kenneth Johnson, nhà nhân khẩu học thuộc Đại học New Hampshire's Carsey Institute, đã nói: "Trẻ em sẽ là người đi tiên phong trong quá trình chuyển đổi" <sup>14</sup>.

### Bối cảnh kinh tế

Khía cạnh kinh tế thể hiện sức khỏe kinh tế tổng quát của quốc gia hay vùng địa lý mà tổ chức đang hoạt động. Sức mua của người tiêu dùng, tỷ lệ thất nghiệp, và lãi suất là các bộ phận của môi trường kinh tế của tổ chức. Tổ chức ngày nay vận hành trong một môi trường toàn cầu, do đó các khía cạnh kinh tế ngày càng trở nên phức tạp và tạo ra những bất ổn rất lớn cho các nhà quản trị. Môi trường kinh tế toàn cầu sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong chương kế tiếp.

Tại Hoa Kỳ, nhiều ngành, chẳng hạn như ngân hàng, nhận ra rằng rất khó để quay trở lại vị thế ban đầu bất chấp sự hồi phục với tốc độ chậm của nền kinh tế. Xem xét trường hợp của KeyCorp, một trong những tổ chức cung cấp dịch vụ tài chính dựa trên nền tảng ngân hàng lớn nhất quốc gia. Khi nền kinh tế quốc gia đang chật vật để vươn lên, KeyCorp đã báo cáo về sự chuyển mình đầy gian khó với những thông tin vừa tốt và vừa xấu. Trong khi KeyCorp đối diện với giảm sút về tài sản, doanh số, và cả lợi nhuận trong lĩnh vực cho vay thì báo cáo này cũng chỉ ra công ty có ít hơn những khoản nợ không trả đúng kỳ hạn và có một nhu cầu cao về những khoản vay mới từ những khách hàng là các doanh nghiệp. Với một

hệ thống các ngân hàng phân bố trải dài từ Alaska cho đến Maine, KeyCorp có được lợi thế từ sự đa dạng địa lý vì một số khu vực của Hoa Kỳ có mức hồi phục kinh tế nhanh hơn các khu vực khác. Tổng giám đốc của KeyCorp, Beth Mooney đã nói: “Khi chúng ta đang trong quá trình hồi phục kinh tế thì mô hình kinh doanh, quy mô, và sự đa dạng về địa lý của chúng ta là một lợi thế” và “Những sự hiểu biết thông thường cách đây 5 năm đã cho những nhận xét khác biệt.”<sup>15</sup>

### **Bối cảnh chính trị và luật pháp**

Khía cạnh chính trị và luật pháp bao gồm những quy định và sự kiểm soát của chính phủ tại địa phương, tiểu bang, và liên bang, cũng như các hoạt động chính trị được đưa ra để tác động đến hành vi của các công ty. Hệ thống chính trị của Hoa Kỳ khuyến khích sự phát triển của chủ nghĩa tư bản nên chính phủ cố gắng không kiểm soát quá mức hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, luật pháp của Hoa Kỳ đặt ra những quy định để điều khiển cuộc chơi. Chính phủ Liên bang tác động đến các tổ chức thông qua đạo luật về Quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp (OSHA-Occupational Safety and Health Administration), Tổ chức bảo vệ môi trường (EPA: Environmental Protection Agency), hoạt động mậu dịch công bằng, đạo luật về phỉ báng cho phép sự tố tụng chống lại doanh nghiệp, luật về việc bảo vệ người tiêu dùng và sự riêng tư của họ, các yêu cầu an toàn sản phẩm, các giới hạn về việc nhập và xuất khẩu, các yêu cầu về dán nhãn và thông tin.

Rất nhiều công ty tạo một mối quan hệ làm việc thân thiết với các nhà làm luật của quốc gia, giúp trang bị cho họ những kiến thức có liên quan đến sản phẩm và dịch vụ, và sự tác động của pháp luật đến chiến lược kinh doanh của công ty. Một thời gian rất lâu trước khi đưa cổ phiếu của mình lên sàn NASDAQ vào tháng 5/2012, Facebook đã tạo mối quan hệ thân tình với những nhà làm luật hàng đầu của quốc gia. Facebook đã thuê những người nguyên là phụ tá của các nhà lãnh đạo để có thể tiếp cận với các nhà lãnh đạo hàng đầu của cả hai Đảng Dân Chủ và Cộng Hòa và hướng dẫn họ cách thức sử dụng Facebook để giao tiếp với các cử tri. Hơn thế nữa, Facebook đã gia tăng các nỗ lực vận động hậu trường (lobbying) và thiết lập một ủy ban vận động chính trị. Red Ramsey, tổng giám đốc của TechNet, một tập đoàn trong lĩnh vực truyền thông-bao gồm cả Facebook, đã nói rằng: “Đó là một chủ trương khôn khéo”, ông đã giải thích như sau: “Chúng ta khởi đầu với việc đào tạo con người. Sau đó bắt đầu giải thích nhiều hơn về mô hình kinh doanh. Những điều cuối cùng mà bạn muốn chính là có một nhà làm luật hiểu được hệ quả của những hành động của họ.”<sup>16</sup>

### **Bối cảnh tự nhiên**

Để thích ứng với những nhà bảo vệ môi trường, các tổ chức dân nhậy cảm hơn với các nguồn lực tự nhiên ngày càng suy giảm của trái đất và sự tác động của sản phẩm và hoạt động kinh doanh đối với môi trường. Điều này dẫn đến sự gia tăng tầm quan trọng của khía cạnh tự nhiên trong môi trường bên ngoài. Khía cạnh tự nhiên bao gồm tất cả những yếu tố xảy ra một cách tự nhiên trên trái đất, chúng bao gồm các loài thực vật, động vật, đất đá, và các nguồn lực khác như không khí, nước, và khí hậu. Bảo vệ môi trường tự nhiên hiện đang nổi lên như là một tâm điểm của chính sách nghiêm ngặt khắp thế giới. Chính phủ ở các nước đang

bị những áp lực ngày càng tăng buộc phải giải thích hoạt động của họ trong việc kiểm soát ô nhiễm và quản lý nguồn lực tự nhiên. Những quốc gia được đánh giá có hoạt động bảo vệ môi trường tự nhiên tốt, được tính điểm dựa trên sự so sánh, được trình bày trong minh họa 3.2. Cần chú ý rằng quốc gia dẫn đầu là Thụy Sĩ, là quốc gia tạo ra phần lớn năng lượng từ các nguồn lực có thể tái tạo – thủy điện và địa nhiệt.

**MINH HỌA 3.2** Chỉ số kết quả môi trường

Thứ hạng	Quốc gia	Điểm số
1	Switzerland	76.69
2	Latvia	70.37
3	Norway	69.92
4	Luxembourg	69.20
5	Costa Rica	69.03
6	France	69.00
7	Austria	68.92
8	Italy	68.90
9	Sweden	68.82
10	United Kingdom	68.82
11	Germany	66.91
12	Slovakia	66.62
13	Iceland	66.28
14	New Zealand	66.05
15	Albania	65.85
37	Canada	58.41
49	United States	56.59
116	China	42.24
125	India	36.23
132	Iraq	25.32

(Nguồn: 2012 Environmental Performance Index, Yale Center for Environmental Law and Policy, Yale University)

Khía cạnh tự nhiên rất khác biệt so với các khía cạnh khác trong môi trường tổng quát vì nó không tự nói lên được những gì tác động đến bản thân mình. Sự tác động vào nhà quản trị để đáp ứng những nhu cầu của môi trường tự nhiên đến từ những bộ phận khác như sự kiểm soát và điều tiết của chính phủ, từ những mối quan tâm của người tiêu dùng, từ phương tiện truyền thông đại chúng, từ hành động của những đối thủ cạnh tranh, và thậm chí từ người nhân viên<sup>17</sup>. Ví dụ: Các nhóm môi trường đã ủng hộ những hành động đa dạng và các mục tiêu chính sách nhằm giảm và làm sạch ô nhiễm môi trường, phát triển các

nguồn năng lượng có thể tái tạo, giảm khí thải gây hiệu ứng nhà kính dioxide carbon, và sử dụng một cách bền vững các nguồn lực khan hiếm như nước, đất, và không khí. Sự cố tràn dầu tại vùng vịnh Mexico vào năm 2010 đã đưa vấn đề môi trường ra trước công luận. Hàng tháng sau khi giàn khoan xuyên đại dương của BP khai thác dầu ở vùng vịnh nước sâu gây ra sự cố nổ giếng dầu, hàng trăm ngàn gallon dầu hỏa vẫn phun tự do vào vùng nước mỗi ngày, dẫn đến hàng triệu gallon dầu hỏa gây ra ô nhiễm vùng nước và các bãi biển tại Louisiana, Mississippi, Alabama, và Florida, và nó đã đe dọa các động vật như cá, chim, rùa biển, và cả thực vật tại các khu vực nêu trên. Felicia Coleman, một nhà lãnh đạo phòng thí nghiệm về biển và vùng ven biển thuộc Đại học tiểu bang Florida, đã nói: “Môi trường sống nguyên thủy và đa dạng sinh học vùng ven biển cuối cùng gần như đã bị xóa sổ” và hầu như chúng ta không làm được nhiều để ngăn cản vấn đề này: “tác động tàn phá của sự cố tràn dầu này hầu như vẫn còn tiếp tục hàng chục năm nữa”<sup>18</sup>.

## Môi trường công việc

Như đã nêu ở phần trên, môi trường công việc bao gồm những yếu tố có mối quan hệ trực tiếp đến hoạt động của tổ chức. Các yếu tố trong đó bao gồm khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung ứng, và thị trường lao động.

### Khách hàng

Những con người và tổ chức trong môi trường có nhu cầu sử dụng sản phẩm và dịch vụ của tổ chức được gọi chung là khách hàng. Như là đối tượng tiếp nhận đầu ra của tổ chức, khách hàng là rất quan trọng vì họ sẽ quyết định sự thành công của tổ chức. Công ty Hershey, công ty sáng chế ra những loại kẹo hiện đại với những thương hiệu nổi tiếng như kẹo Hershey dạng thỏi và Hershey hình đôi môi (Hershey's bar and Hershey's Kisses), đã trải qua những sự tổn thất nghiêm trọng về lợi nhuận, thị phần, và lòng tin của những đối tác hữu quan sau khi thất bại trong việc thông hiểu thị hiếu của khách hàng. Hershey cho rằng khách hàng sẽ thích thú một cách ngạc nhiên với một chuỗi sản phẩm của thương hiệu Hershey's Kisses có các đặc trưng khác nhau về sô-cô-la (sữa, đen, và trắng), khác nhau về vật liệu phụ (đường caramel, bơ đậu phộng, nấm cục), và các mùi vị khác nhau (cam, bạc hà, quả anh đào), và các loại kẹo có hạt hay không có hạt. Tuy nhiên, khi người tiêu dùng trở nên bối rối với sự phức tạp của các hương vị, và các nhà bán lẻ không vui lòng trong việc bố trí sắp xếp các kệ hàng hóa cho việc trưng bày quá nhiều sản phẩm đa dạng này. Với sự sụt giảm về doanh số và lợi nhuận, Hershey tái tập trung những nỗ lực để thấu hiểu những mong muốn, nhu cầu, và khẩu vị của khách hàng. Hershey sau đó đã hướng các đội quản trị của mình vào một tiêu điểm chiến lược để đáp ứng những nhu cầu này. Kết quả từ sự chuyển hướng và tập trung vào nhu cầu khách hàng đã cứu vãn công ty và khôi phục lại triển vọng tươi sáng<sup>19</sup>.

### Đối thủ cạnh tranh

Các tổ chức cung cấp những hàng hóa và dịch vụ để phục vụ cho một nhóm khách hàng giống nhau trong cùng một ngành hay một lĩnh vực kinh doanh được gọi



là các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh liên tục đấu tranh với nhau để giành lấy sự trung thành của khách hàng. Ví dụ: các nhà quản trị tại Target nhận thức rằng các khách hàng thường quan sát hàng hóa tại các cửa hàng của Target và sau đó mua hàng hóa giá rẻ tại Amazon. Quy trình này, thường được gọi là quan sát hàng trưng bày (showrooming), thể hiện việc khách hàng thu thập thông tin hàng hóa tại các cửa hàng và sau đó quyết định mua hàng giá rẻ trực tuyến, điều này gây nên tổn hại cho các cửa hàng bán hàng theo kiểu truyền thống như Target. Để đáp ứng với xu hướng mới này, các nhà quản trị tại Target ngay tức khắc đã thúc đẩy các nhà cung cấp cung cấp những loại hàng hóa đặc thù chỉ riêng có tại Target, và đồng thời cũng mở rộng số lượng hàng hóa sẵn có tại trang mạng của Target (Target.com). Walmart cũng cảm nhận được sự thiết yếu của “phòng trưng bày hàng hóa” và đã khởi động các cửa hàng tự chọn thuận tiện cho những người đặt hàng trên mạng và các hàng hóa này sẽ được cung ứng trong vòng một ngày kể từ khi đặt hàng<sup>20</sup>.

### Các nhà cung cấp

Các nhà cung cấp là những người cung ứng các nguyên liệu thô cho tổ chức sử dụng để chế tạo ra hàng hóa hay dịch vụ. Một nhà sản xuất kẹo có thể sử dụng các nhà cung ứng khắp thế giới để mua các loại nguyên liệu như hạt ca-cao (cocoa), đường, và kem. Một chuỗi cung ứng là một hệ thống mạng các nhà kinh doanh đa ngành và cả các cá nhân được liên kết với nhau thông qua sự dịch chuyển của dòng hàng hóa hay dịch vụ. Chẳng hạn với Toyota, chuỗi cung ứng bao gồm trên 500 các nhà cung ứng các linh kiện toàn cầu được tổ chức bởi một chiến lược sản xuất gọi là cung ứng đúng thời điểm (JIT: just-in-time)<sup>21</sup>. JIT cải thiện hệ số hoàn vốn của tổ chức, chất lượng, và hiệu suất bởi vì sẽ ít đầu tư tiền bạc cho hàng hóa dự trữ. Vào thập niên 1970s, người Nhật đã dạy cho các công ty của Hoa Kỳ về cách thức gia tăng lợi nhuận bằng cách duy trì sự tồn kho tiết kiệm thông qua JIT. Jim Lawton, lãnh đạo bộ phận các giải pháp quản trị cung ứng của công ty tư vấn Dun & Bradstreet, đã nói: “Thay vì tồn kho vật tư để đáp ứng nhu cầu sản xuất theo tháng, ngày nay tồn kho chỉ duy trì cho mức sản xuất theo ngày và thậm chí theo giờ”. Lawton đã chỉ ra tình trạng giảm thiểu quy mô đã xuất hiện, tuy nhiên mọi điều đã trở nên rõ ràng hơn kể từ sau trận động đất vào tháng 3/2011 tại Nhật Bản: “Nếu nguồn cung ứng bị ngắt quãng, như trong tình huống này, sẽ không có nơi nào có thể nhận được sản phẩm”<sup>22</sup>.

Cuộc khủng hoảng gần đây tại Nhật Bản đã làm lộ ra sự dễ tổn thương của chuỗi cung ứng JIT ngày nay. Một trận động đất với cường độ mạnh gây ra sóng thần lớn và tạo ra thảm họa rò rỉ hạt nhân có mức độ trầm trọng đứng hàng thứ hai trong lịch sử tại nhà máy năng lượng hạt nhân Fukushima nằm dọc bờ biển Thái Bình Dương. Các nhà cung cấp linh kiện xe hơi cho ngành công nghiệp xe hơi toàn cầu phải ngừng hoạt động và làm gián đoạn sản xuất tại nhiều nhà máy xe hơi trên toàn thế giới. Một đại diện của tổ chức Morgan Stanley đã phát biểu về vấn đề này như sau: “Thậm chí việc thiếu một linh kiện chỉ trị giá 5 USD cũng làm dừng hoạt động của một dây chuyền lắp ráp”<sup>23</sup>. Do thảm họa tự nhiên này, sản lượng sản xuất của Toyota phải sụt giảm 800.000 chiếc xe hơi chiếm 10% sản lượng hàng năm của hãng này. Phần lớn các tổ chức

lại không sẵn lòng gia tăng lượng tồn kho để tối thiểu hóa rủi ro do sự gián đoạn của chuỗi cung ứng. Việc đẩy mạnh lượng tồn kho thậm chí ở một mức độ nhỏ như hình thức dự trữ đệm để phòng sự gián đoạn trong chuỗi cung ứng sẽ làm gia tăng phí tổn hàng triệu USD tại các công ty lớn. Levis Booth, giám đốc tài chính tại công ty xe hơi Ford đã nói: “Tôi không thấy một ai trong chúng tôi đang rời bỏ việc quản trị chuỗi cung ứng về nguyên tắc”<sup>24</sup>.

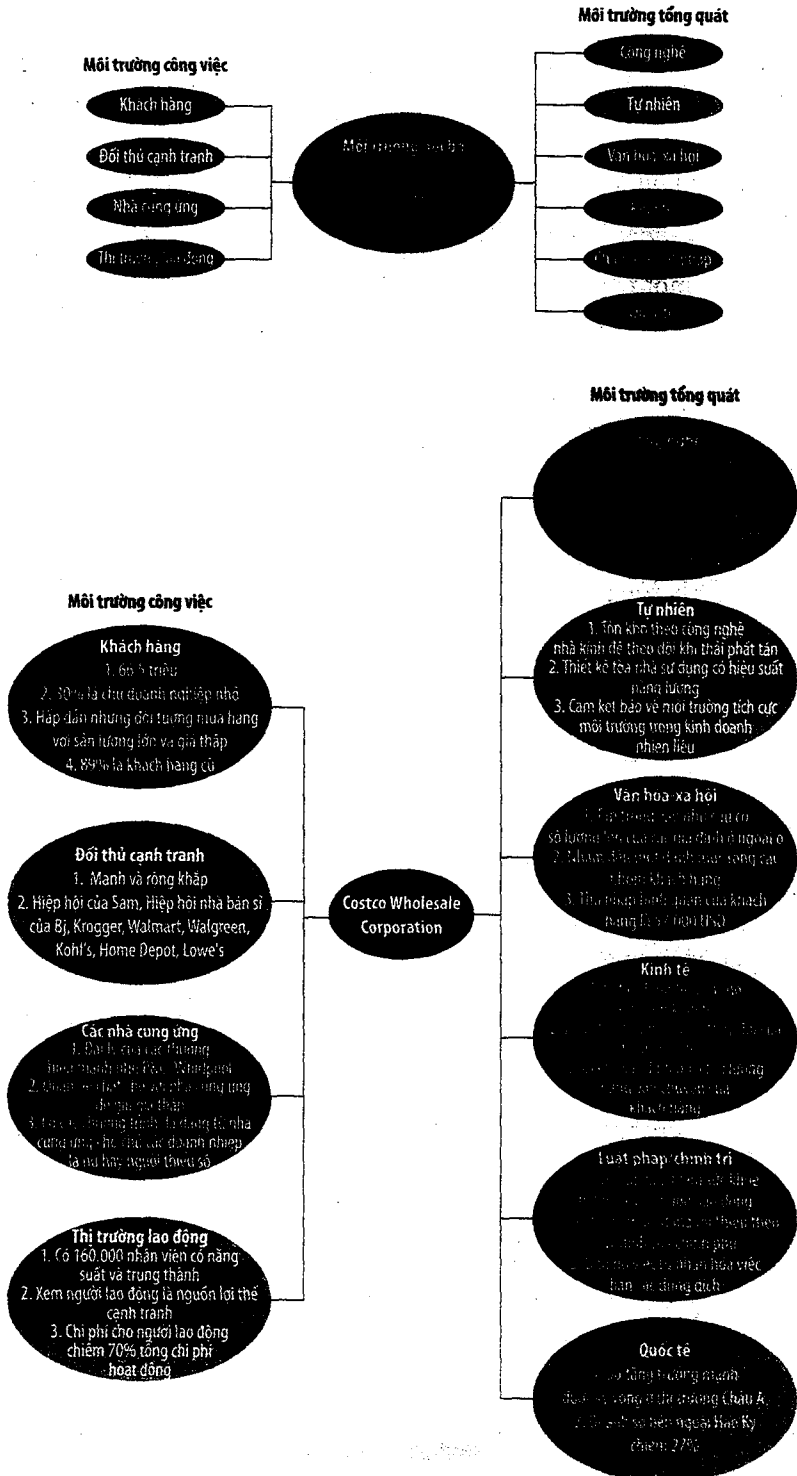
### Thị trường lao động

Thị trường lao động bao gồm những con người trong yếu tố môi trường được thuê để làm việc cho tổ chức. Bất kỳ một tổ chức nào cũng luôn cần những con người có chất lượng và được đào tạo. Các nghiệp đoàn, các hiệp hội của người lao động và các thành phần lao động chủ yếu có thể tác động đến thị trường lao động của tổ chức. Các áp lực của thị trường lao động có tác động đến tổ chức hiện nay bao gồm: (1) sự gia tăng nhu cầu những công nhân có kiến thức về máy tính; (2) sự cần thiết của việc đầu tư liên tục nguồn lực con người thông qua hoạt động tuyển mộ, giáo dục và đào tạo để đáp ứng các nhu cầu có tính cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu; (3) tác động của các khối mậu dịch quốc tế, tự động hóa, việc tạo nguồn, và dịch chuyển địa điểm phân bố nhà máy vào sự dịch chuyển lao động đã tạo nên sự dư thừa lao động tại nơi này nhưng tạo ra sự thiếu hụt lao động tại nơi khác.

Sự thay đổi của các yếu tố khác nhau trong môi trường tổng quát và công việc có thể tạo ra những thách thức lớn, đặc biệt trong những tổ chức hoạt động trong những ngành công nghiệp phức hợp và thay đổi nhanh chóng. Trường hợp của công ty bán sỉ Costco, sở hữu hàng loạt các kho hàng trên toàn thế giới, được xem là một ví dụ tiêu biểu cho những tổ chức hoạt động trong một môi trường phức tạp cao.

Công ty bán sỉ Costco, một hiệp hội các kho hàng tự phục vụ và chỉ cung cấp các sản phẩm/dịch vụ thiết yếu, hoạt động trong một liên minh quốc tế bao gồm một chuỗi các kho hàng cung cấp một lượng giới hạn các sản phẩm được bán với giá thấp. Mô hình kinh doanh của Costco tập trung vào việc duy trì hình ảnh của mình như là một người dẫn dắt về giá cả, kiên trì chào mời các mức giá cạnh tranh nhất. Jim Sinegal, tổng giám đốc và là người sáng lập công ty, đã khẳng định: “Tất cả những gì chúng tôi làm là việc cung cấp các hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng ở một mức giá thấp nhất”. Các kho hàng của Costco được thiết kế để hoạt động một cách có hiệu suất nhất và truyền thông giá trị đến các thành viên. Các kho hàng được thiết kế – trần cao, mái nhà bằng kim loại, các khung sườn để lộ ra – để đảm bảo chi phí thấp và tạo nên cảm nhận rằng Costco sẽ dành cho những người mua hàng nghiêm túc và đang tìm kiếm một cơ hội tốt thật sự. Một chiến lược khác mà Costco tiến hành để duy trì giá thấp đó là việc chỉ chào hàng 3.600 loại sản phẩm duy nhất ở một thời điểm (Walmart chào hàng trên 100.000 sản phẩm) và thương lượng một giá thấp với các nhà cung ứng. Doanh số đến từ bên ngoài Hoa Kỳ chỉ chiếm  $\frac{1}{4}$  so với tổng doanh số của Costco trong khi đó doanh số từ một cửa hàng ở thị trường tại nước ngoài đã tăng gấp 4 lần so với một cửa hàng tương tự tại Hoa Kỳ. Các nhà máy của Costco đã mở rộng khách hàng nhờ khai thác theo chiều sâu ở thị trường Châu Á, tại đây mức chi tiêu và tăng

MINH HỌA 3.3 Môi trường bên ngoài của Costco Wholesale Corporation



trường của khách hàng cao hơn tại thị trường của Hoa Kỳ và Châu Âu vốn đã bão hòa. Môi trường phức hợp của Costco được trình bày trong minh họa 3.3.

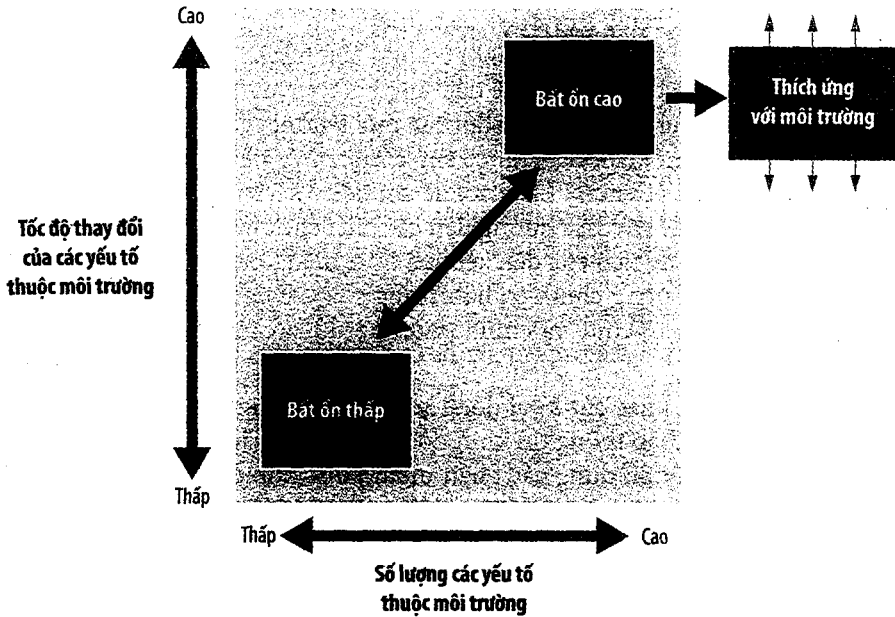
Lợi thế cạnh tranh lớn nhất của Costco nằm ở nguồn nhân lực của nó. R.J. Hottovey, một nhà phân tích của Morningstar đã phát biểu: “Mức thù lao cho người nhân viên tại Costco rất tốt, xét cả về tiền lương và phúc lợi thì mức thu nhập này cao hơn mức bình quân trong ngành. Khi các nhà bán lẻ khác đang cắt giảm phúc lợi thì người nhân viên tại Costco không hề lo lắng về điều đó”. Hạnh phúc và tinh thần của người nhân viên hầu như bị lãng quên trong ngành bán lẻ nhưng điều đó không xảy ra tại Costco. Nhờ vào việc đối xử tốt với người nhân viên, Costco là một trong những doanh nghiệp có tỷ lệ nhân viên rời khỏi công ty đạt mức thấp nhất trong ngành bán lẻ (chỉ khoảng 6%) và mức doanh thu bình quân đầu người đạt mức 530.000 USD<sup>25</sup>.

## MỐI QUAN HỆ GIỮA TỔ CHỨC VÀ MÔI TRƯỜNG

Vì sao các tổ chức cần quan tâm đến môi trường bên ngoài? Lý do chính là việc môi trường sẽ tạo ra những sự bất ổn cho các nhà quản trị trong các tổ chức và họ cần phải hành động bằng cách thiết kế tổ chức nhằm tạo sự thích ứng với môi trường.

### Sự bất trắc của môi trường

Sự bất trắc hay không chắc chắn thể hiện việc các nhà quản trị không có đầy đủ thông tin về các yếu tố của môi trường để có thể thấu hiểu và dự đoán những nhu cầu và sự thay đổi của môi trường<sup>26</sup>. Như những gì được thể hiện trong minh họa 3.4, các đặc trưng của môi trường, gây ảnh hưởng đến sự bất ổn, bao gồm hàng loạt các yếu tố tác động đến tổ chức và mức độ mà chúng tác động khi chúng thay đổi. Các nhà quản trị tại các công ty đa quốc gia lớn, như Costco chẳng hạn, cần phải giải quyết hàng ngàn các yếu tố tạo nên sự bất ổn từ môi trường bên ngoài. Khi những yếu tố bên ngoài này thay đổi nhanh chóng, tổ chức cũng sẽ diễn ra sự bất ổn cao; các công ty hoạt động trong các lĩnh vực truyền thông, không gian vũ trụ, máy tính, điện tử, và internet là những minh họa tiêu biểu về những công ty phải đối mặt với sự bất ổn cao từ môi trường. Khi số thành viên của MySpace giảm xuống còn 27% trong năm 2010, các nhà quản trị phải chật vật nhận dạng những yếu tố làm thu hẹp dịch vụ truyền thông xã hội còn non trẻ này. Một yếu tố được tìm ra chính là sự thay đổi sở thích của các khách hàng sử dụng truyền thông xã hội vốn không kiên định, và đây là một điều rất khó dự đoán. Khi Facebook cung cấp những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng và một giao diện tương tác đơn giản trên nền của Google, hàng loạt các khách hàng đã rời bỏ dịch vụ của MySpace. Thật vậy, MySpace đã mất đi 9 triệu khách hàng trong giai đoạn 2009-2010. Michael J. Wolf, nguyên tổng giám đốc của hệ thống mạng truyền hình Viacom's MTV và là thành viên điều hành của công ty tư vấn truyền thông Activate, đã nói: “MySpace giống như một đội quân lớn, và giờ đội quân đó đã ra đi”<sup>27</sup>.

**MINH HỌA 3.4** Môi trường bên ngoài và sự bất ổn

Khi một tổ chức chỉ xử lý một vài yếu tố bên ngoài và những yếu tố này tương đối ổn định, chẳng hạn những yếu tố gây vấn đề cho các chai nước giải khát có ga, hay bộ phận xử lý thực phẩm, thì các nhà quản trị chỉ đối mặt với sự bất ổn thấp và họ không cần tập trung chú ý quá nhiều vào các yếu tố môi trường bên ngoài.

### Thích ứng với môi trường

Sự thay đổi của môi trường có thể tiến triển không mong đợi, ví dụ như sự thay đổi thị hiếu của khách hàng về các trang mạng xã hội, hoặc chúng xảy ra một cách mãnh liệt như tình trạng tàn phá của trận động đất và sóng thần tại Nhật Bản. Mức độ hỗn loạn tạo ra do các thay đổi trong môi trường sẽ quyết định các phương thức phản ứng của nhà quản trị để duy trì sự tồn tại của tổ chức. Các nhà quản trị cần liên tục tầm soát hoạt động kinh doanh theo thời gian để phát hiện cả sự thay đổi đột ngột và thay đổi khó nhìn thấy của các yếu tố thuộc về môi trường, đây là những yếu tố có tầm chiến lược, và nhận dạng tất cả những gì đòi hỏi có sự phản ứng mang tầm chiến lược. Các vấn đề mang tầm chiến lược là “những sự kiện hay áp lực bên trong hay bên ngoài của tổ chức và chúng dường như sẽ làm thay đổi năng lực để đạt các mục tiêu của tổ chức”. Khi sự hỗn loạn của môi trường gia tăng, các vấn đề mang tầm chiến lược xuất hiện một cách thường xuyên hơn<sup>28</sup>. Các nhà quản trị cần sử dụng nhiều chiến lược để thích ứng với các vấn đề chiến lược này, bao gồm việc tiến hành vai trò kết nối xuyên ranh giới (boundary-spanning role), sự hợp tác liên tổ chức (interorganizational partnership), và sát nhập hay liên doanh.

## Vai trò kết nối xuyên ranh giới

Vai trò kết nối xuyên ranh giới được thực hiện nhờ vào sự liên kết và phối hợp tổ chức với các yếu tố thiết yếu của môi trường bên ngoài. Các nhà kết nối xuyên ranh giới thực hiện các hoạt động để đáp ứng hai mục đích cho tổ chức: Họ phát hiện và xử lý các thông tin về sự thay đổi của môi trường, và họ thể hiện mối quan tâm của tổ chức với môi trường. Được xem là một ví dụ tiêu biểu về kết nối xuyên ranh giới, công ty GE (General Electric) đã chi tiêu 39.3 triệu USD vào hoạt động vận động hành lang để gây ảnh hưởng đến các viên chức của chính phủ thực hiện các hành động tác động tích cực đến kết quả thực hiện hoạt động kinh doanh của công ty. Các nhà vận động chính trị hành lang của GE đã đảm nhận việc kết nối xuyên ranh giới giữa tổ chức và chính phủ, một khía cạnh quan trọng của môi trường bên ngoài.<sup>30</sup>

Một cách tiếp cận khác của hoạt động kết nối xuyên ranh giới chính là việc sử dụng hoạt động thu thập thông tin kinh doanh (business intelligence), hoạt động này liên quan đến việc sử dụng các phần mềm phức hợp để xử lý một lượng lớn thông tin bên trong và bên ngoài để tìm kiếm các mô hình, khuynh hướng và mối quan hệ đảm bảo độ tin cậy thống kê. Ví dụ Verizon đã sử dụng các phần mềm xử lý thông tin kinh doanh để giám sát mối quan hệ tương tác khách hàng và giải quyết các vướng mắc với khách hàng hầu như ngay lập tức.<sup>31</sup> Hoạt động thu thập thông tin kinh doanh có mối quan hệ với một lĩnh vực đang phát triển liên quan đến hoạt động kết nối xuyên ranh giới, được biết với tên gọi là hoạt động thu thập thông tin cạnh tranh (CI: competitive intelligence), Hoạt động này thể hiện việc cố gắng thu thập càng nhiều thông tin về đối thủ cạnh tranh thì càng tốt.<sup>32</sup> Công ty phát hành thẻ Visa đã thuê những nhân viên có nhiệm vụ tìm kiếm các thông tin trên mạng 2 giờ mỗi ngày để làm sáng tỏ những điều có liên quan đến công ty phát hành thẻ MasterCard và những đối thủ cạnh tranh khác trong lĩnh vực này. Công ty Harley-Davidson đã thuê các công ty nghiên cứu bên ngoài để thực hiện các nghiên cứu từ một lượng lớn dữ liệu nhằm phát hiện các mô hình giúp giải mã và dự đoán các hành động của đối thủ cạnh tranh.<sup>33</sup>

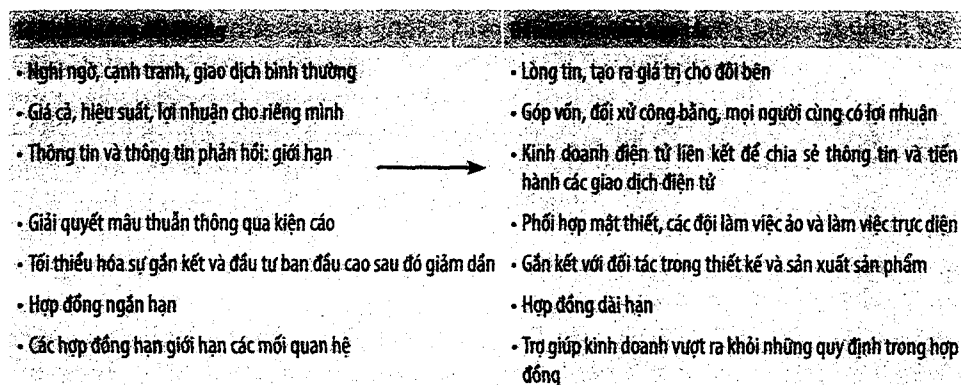
Hoạt động kết nối xuyên ranh giới có tầm quan trọng ngày càng gia tăng trong các tổ chức do sự thay đổi của môi trường ngày càng nhanh chóng trong thế giới ngày nay. Các nhà quản trị cần có những thông tin đúng và tin cậy về các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, và các yếu tố của môi trường để ra các quyết định đúng. Như vậy, các công ty thành công nhất cần phải lôi kéo mọi người vào các hoạt động kết nối xuyên ranh giới.

## Hợp tác liên tổ chức (interorganizational partnership)

Khi môi trường cạnh tranh càng gay gắt, công nghệ thay đổi không ngừng, khuynh hướng thay đổi bản chất kiểm soát của chính phủ xảy ra, chỉ có một vài công ty có thể cạnh tranh có hiệu quả trừ khi các công ty phải thực hiện sự liên kết với các công ty khác theo các hình thức hợp tác đa dạng. Các tổ chức trên thế giới ngày nay được gắn kết trong một mạng lưới phức hợp các mối quan hệ mang nhiều rắc rối: hợp tác với nhau tại một số thị trường nhưng cạnh tranh khốc liệt tại các thị trường khác. Số lượng các liên minh giữa các công ty ngày nay đã gia tăng lên

đến 25% hàng năm. Và nhiều công ty trong số đó là những đối thủ cạnh tranh với nhau.<sup>34</sup> Ví dụ trong ngành công nghiệp xe hơi, Ford và GM là hai đối thủ cạnh tranh nhưng chúng lại liên kết với nhau để phát triển một hộp số truyền động có 6 mức tốc độ. Hyundai, Chrysler, và Mitsubishi liên kết để điều hành một liên minh chế tạo động cơ toàn cầu (GEMA: Global Engine Manufacturing Alliance) để chế tạo ra các động cơ bốn xi-lanh (four-cylinder engines). Volvo ngày nay đã có phần sở hữu của công ty cổ phần Zhejiang Geely của Trung Quốc, nhưng nó cũng duy trì mối quan hệ liên minh chiến lược với nhà sở hữu trước đây của mình là công ty Ford, để cung cấp các đầu máy và một số bộ phận khác để lắp ráp xe hơi.<sup>35</sup> Trong một thực thể hợp tác, mỗi tổ chức vừa hỗ trợ vừa lệ thuộc vào đối tác khác để thành công, và có lẽ còn cho sự sống còn của mình, nhưng điều này không có nghĩa là chúng không còn tiếp tục cạnh tranh quyết liệt với nhau trong một số lĩnh vực khác.<sup>36</sup>

### MINH HỌA 3.5 Sự chuyển dịch đến định hướng hợp tác



Các nhà quản trị trong các tổ chức hợp tác đã dịch chuyển sự định hướng mang tính đối kháng sang định hướng mang tính hợp tác. Nhận thức mới, thể hiện trong minh họa 3.5, được đặt trên nền tảng của lòng tin và khả năng của đối tác trong việc đưa ra các giải pháp công bằng khi giải quyết mâu thuẫn sao cho mọi đối tác đều có lợi nhuận hay lợi ích từ mối quan hệ hợp tác. Các nhà quản trị tiến hành công việc để cắt giảm chi phí và tạo nên giá trị gia tăng cho cả hai bên trong mối quan hệ hợp tác thay vì cố gắng giành hết tất cả lợi ích cho công ty mình. Mô hình hay trường phái nhận thức mới này được đặc trưng bởi mức độ cao về chia sẻ thông tin, bao gồm các liên kết kinh doanh điện tử để đặt hàng, thanh toán, và các giao dịch tự động khác. Thêm vào đó, mối quan hệ tương tác trực diện giữa các cá nhân sẽ tạo nên những thông tin phản hồi chính xác và hỗ trợ cho việc giải quyết vấn đề. Con người từ các công ty khác nhau có thể cùng làm việc với nhau tại một địa điểm, hoặc làm việc theo các đội/nhóm ảo để đảm bảo cho việc phối hợp tốt. Các đối tác thường xuyên gắn kết với nhau trong việc thiết kế và tiến hành sản xuất sản phẩm của đối tác khác, và họ theo đuổi các cam kết trong thời gian dài hạn. Các đối tác trong các liên minh hay hợp tác này sẽ

khác biệt với các đối tác kinh doanh ở chỗ những đối tác theo hình thức sau chỉ giúp đỡ người khác, thậm chí người bên ngoài, theo những gì được ghi rõ trong hợp đồng.<sup>37</sup>

### Sát nhập và liên doanh

Một bước tiến vượt ra khỏi tầm hợp tác chiến lược sẽ xuất hiện khi các công ty bắt đầu thực hiện các hoạt động liên quan đến sự sát nhập hay liên doanh để giảm thiểu sự bất ổn của môi trường. Các hoạt động sát nhập và thâu tóm công ty khác một cách mãnh liệt ở cả Hoa Kỳ và phần còn lại của thế giới trong những năm gần đây thể hiện một nỗ lực của các tổ chức để đối phó với sự thay đổi lớn của môi trường.<sup>38</sup> Khi các nhà quản trị nhận thấy doanh số bán hàng của sản phẩm bông ngô (bắp rang) mang thương hiệu “Corn flake” và bánh bột gạo “Krispies” đã sụt giảm rất lớn khi người tiêu dùng nhận thức rất rõ về giá đã chọn các sản phẩm ngũ cốc của các thương hiệu tư nhân tương đồng khác để thay thế, Kellogg đã tiến hành mua thương hiệu “Pringles” từ công ty P&G vào tháng 5/2012 để hỗ trợ cho những đơn vị sản xuất bánh snack tại thị trường hải ngoại. Tăng trưởng của Kellogg cũng như những đối thủ cạnh tranh của công ty PepsiCo và Frito-Lay, chính là thực phẩm snack ở thị trường nước ngoài. John.A.Bryan, Tổng giám đốc của Kellogg đã nói “Chúng ta đã không vui với kết quả thực hiện của chúng ta trong một vài năm vừa qua” và “chúng ta phải tiếp tục đưa những thực phẩm mới đến khách hàng và làm cho họ vui thích, vì nếu chúng ta đứng lại, người khác sẽ bắt kịp chúng ta”. Với hoạt động sát nhập, Kellogg không những giành lấy thị trường bánh snack có tiềm năng rất lớn trên thị trường quốc tế, mà còn tiếp cận được một nhóm các nhà kinh doanh của P&G là những người rất thông hiểu thị trường của loại sản phẩm này.<sup>39</sup>

Một liên doanh bao hàm một liên minh hay một chương trình mang tính chiến lược được hình thành bởi hai hay nhiều hơn hai tổ chức. Một liên doanh thường xuất hiện khi một dự án trở nên quá phức tạp, tốn kém, hay ẩn chứa nhiều bất ổn cho một công ty điều hành nó một mình. Ví dụ như trường hợp của công ty sản xuất máy bay Sikorsky và Lockheed Martin. Hai đơn vị này đã phối hợp thành một đội để thực hiện đấu thầu giành lấy hợp đồng sản xuất trực thăng cho hạm đội hải quân Hoa Kỳ. Liên doanh này cho phép Sikorsky chế tạo trực thăng và Lockheed Martin cung cấp một danh mục đa dạng các hệ thống chuyên dùng cho mỗi chiếc trực thăng. Mặc dù hai công ty này trước đây đã cạnh tranh với nhau để giành lấy hợp đồng sản xuất trực thăng cho Tổng thống, nhưng hiện tại đã liên kết với nhau để tạo ra lợi thế cạnh tranh lớn hơn so với các đối thủ như Boeing, Bell Helicopters, và Finmeccanica SpA's Agusta Westland.<sup>40</sup> Liên doanh đang là trào lưu lớn mạnh khi các công ty đang cố gắng để bắt kịp tốc độ thay đổi nhanh chóng trong công nghệ và cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu.

## MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ: VĂN HÓA TỔ CHỨC

Môi trường nội bộ mà nhà quản trị phải hoạt động trong phạm vi đó bao gồm văn hóa công ty, công nghệ sản xuất, cấu trúc tổ chức, và hệ thống cơ sở vật chất.



Một trong số chúng, văn hóa công ty thể hiện một vai trò rất quan trọng trong việc tạo nên lợi thế cạnh tranh. Văn hóa tổ chức cần phải thích ứng với nhu cầu của môi trường bên ngoài và chiến lược của công ty. Khi sự thích ứng này xuất hiện, sự tận tâm cao của người nhân viên sẽ tạo ra một tổ chức có năng suất cao (high-performance organization) và rất khó lòng bị đánh bại bởi đối thủ cạnh tranh.<sup>41</sup>

Phần lớn mọi người không nghĩ nhiều về văn hóa; họ cho rằng nó chỉ là “cách thức mà chúng ta thực hiện công việc tại nơi làm việc” hay “cách thức mà mọi việc diễn ra tại nơi làm việc”. Tuy nhiên, các nhà quản trị cần phải suy nghĩ về văn hóa bởi vì nó đóng một vai trò rất đặc thù và quan trọng trong việc tạo sự thành công cho tổ chức. Văn hóa tổ chức đã được định nghĩa và nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Với mục tiêu của chương này, chúng ta định nghĩa văn hóa như là tập hợp các giá trị cốt lõi, niềm tin, sự thấu hiểu, và những chuẩn mực được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức.<sup>42</sup> Khái niệm văn hóa giúp cho nhà quản trị thông hiểu những khía cạnh tiềm ẩn và phức hợp trong đời sống của tổ chức. Văn hóa là một mô thức của các giá trị nền tảng được chia sẻ và các quan niệm về cách thức thực hiện các công việc trong tổ chức. Mô thức này được học tập bởi các thành viên khi họ phải đương đầu với các vấn đề bên trong và bên ngoài và nó được truyền đạt cho các thành viên mới như là những cách thức đúng trong nhận thức, tư duy, và cảm nhận.

Mặc dù các loại hình văn hóa tổ chức ổn định là rất quan trọng, đôi khi chúng cũng thúc đẩy những giá trị và hành vi tiêu cực. Chẳng hạn một khi các hành động của những nhà quản trị cấp cao không phù hợp với đạo đức, văn hóa tổng thể của tổ chức có thể trở nên bị vấy bẩn. Chúng ta hãy xem xét những gì đã xảy ra tại tập đoàn News, một tập đoàn lớn sở hữu một chuỗi những tài sản truyền thông có mức sinh lợi tốt phân bố khắp nơi trên thế giới. Rupert Murdoch, Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc của tập đoàn, đã bị kết tội về việc thường xuyên tiến hành những chiến thuật phi đạo đức, đôi khi làm ô danh, trong các giao dịch kinh doanh. Thêm vào đó, Murdoch được nghe nói đã sử dụng “áp lực của đồng tiền” bằng cách chi tiêu hàng triệu USD để che giấu những chiến thuật không có đạo đức và làm cho những người chỉ trích phải im lặng. Murdoch đã quá cả tin khi nói rằng: “Hãy chôn kín những sai lầm”<sup>43</sup>. Nhưng ông đã không che giấu được được vụ bê bối làm rung chuyển cả tổ chức sau khi những nhà báo làm việc cho tập đoàn báo chí News được cho rằng đã tiến hành xâm nhập vào hệ thống thư thoại cá nhân của ông và đã đưa ra bằng chứng về sự hối lộ của ông cho cảnh sát để thu thập những tin tức sốt dẻo. Các nhà báo đã tiến xa hơn nữa khi xâm nhập vào hệ thống thư thoại cá nhân của một bé gái 13 tuổi đã bị giết (Milly Dowler) trong khi tên tuổi của bé gái này vẫn nằm trong danh sách bị mất tích.<sup>44</sup> Như những gì được minh họa từ ví dụ này các giá trị và hành vi của các nhà lãnh đạo cấp cao có khả năng định hình đáng kể đến việc đưa ra các quyết định của mọi người nhân viên trong toàn thể tổ chức. Mark Lewis, luật sư biện hộ cho gia đình của bé gái bị giết, đã chỉ ra: “Điều này không chỉ liên quan đến một cá nhân, mà đây là vấn đề văn hóa của toàn bộ tổ chức”<sup>45</sup>.

Văn hóa có thể được phân tích ở hai cấp độ theo minh họa 3.6. Ở cấp độ bề mặt đó là những yếu tố tạo ra từ con người và có thể nhìn thấy được, chúng bao

gồm cách thức ăn mặc, các chuẩn mực về hành vi, các biểu hiện về ngôn ngữ cơ thể, các nghi thức của tổ chức, và cách bố trí mặt bằng văn phòng. Các yếu tố tạo ra bởi con người và có thể nhìn thấy được là tất cả những điều mà một người có thể nhìn, nghe, và quan sát bởi việc theo dõi các thành viên của tổ chức. Ở mức độ sâu hơn và ít rõ ràng hơn đó là các giá trị và niềm tin, chúng không thể quan sát được nhưng có thể được nhận thức thông qua cách thức con người giải thích và khẳng định về những gì họ làm. Các thành viên trong tổ chức luôn theo đuổi một số giá trị ở mức độ nhận thức có chủ định. Những giá trị này có thể được giải thích thông qua các câu chuyện, ngôn ngữ, và các biểu tượng mà các thành viên trong tổ chức sử dụng để thể hiện chúng.

Một số giá trị trở nên gắn kết quá sâu sắc trong văn hóa tổ chức đến nỗi các thành viên không còn nhận thức có tính chủ định về nó. Các giá trị và niềm tin cơ bản không được nhìn thấy rõ ràng là những yếu tố thiết yếu của văn hóa và nó định hướng mang tính vô thức cho những hành vi và các quyết định. Trong một số tổ chức, các giá trị cơ bản có thể là con người về bản chất là lười biếng và luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm khi có thể, do đó người nhân viên cần được giám sát chặt và chỉ cho phép họ có một sự tự do trong một chừng mực nhất định, hay các đồng nghiệp trong đơn vị thường nghi ngờ lẫn nhau. Các tổ chức mở hơn vận hành dựa trên giả định rằng con người mong muốn làm tốt công việc; và trong những tổ chức này người lao động được cho phép có nhiều quyền tự chủ và nhiều trách nhiệm hơn và người nhân viên luôn đặt niềm tin vào đồng nghiệp và làm việc trên tinh thần hợp tác. Tại các công ty thành viên của Zappos Family, văn hóa hướng đến tình trạng hoàn hảo và hạnh phúc được xem là một phương tiện để đem lại sự phát triển của nhà bán lẻ trực tuyến thành công.

Nhóm các công ty thành viên thuộc Zappos Family đã tạo ra một văn hóa đặc thù được thể hiện thông qua những giá trị cốt lõi của mình. Các giá trị nền tảng trong tổ chức được biểu hiện thông qua các biểu tượng, các anh hùng, và các nghi thức.

## Các biểu tượng

Các biểu tượng được định nghĩa như là một vật thể, hành động, hoặc sự kiện và chúng sẽ chuyển tải các ý nghĩa đến người khác. Các biểu tượng được xem là một loại ngôn ngữ phong phú không thông qua lời nói hay văn bản để chuyển tải một cách mạnh mẽ những giá trị của tổ chức liên quan đến cách thức con người quan hệ với người khác và tương tác với môi trường.<sup>48</sup> Mindy Grossman, tổng giám đốc của công ty HSN, thừa nhận rằng một số điều đơn giản như các chiếc ghế trong văn phòng làm việc cũng mang tính biểu tượng. Khi Grossman trở thành tổng giám đốc thứ 8 của HSN trong vòng 10 năm, bà đã kế thừa một lực lượng lao động đang bị đè nén bởi phong cách quản lý trước đây. Trong suốt một vài tháng đầu tiên nhận nhiệm vụ, Grossman được biết rất nhiều điều về hoạt động kinh doanh của công ty. Bà đã nói: "Khi tôi càng gia tăng sự hiểu biết về thực trạng kinh doanh của công ty tôi càng nhận thức rõ ràng công ty đang sa sút. Để giải quyết vấn đề này tôi cần có một sự thay đổi mạnh mẽ về văn hóa của công ty". Một bộ phận của quá trình chuyển đổi về văn hóa liên quan đến việc cải thiện môi trường làm việc hiện tại, trong đó có các văn phòng dơ bẩn chứa đầy các vật dụng gãy vỡ và bừa

## TÌNH HUỐNG VĂN HÓA CỦA ZAPPOS FAMILY

Zappos.com, một trang mạng bán lẻ trực tuyến rất nổi tiếng với một danh mục lựa chọn rất nhiều kiểu giày và việc mua hàng tự chọn của mình, đã tuyên bố rất táo bạo rằng văn hóa đặc thù được thể hiện thông qua một tập hợp 10 giá trị cốt lõi khác thường. Tổng giám đốc Tony Hsieh tin rằng những giá trị này phản ánh văn hóa hướng vào sự đổi mới và chúng biểu hiện mục tiêu kinh doanh tối thượng của đơn vị - nuôi dưỡng hạnh phúc. Quan niệm triết lý về quản trị của Hsieh có thể diễn đạt theo cách sau: Nếu bạn tạo ra một văn hóa làm việc hướng tới sự đẩy mạnh tình trạng hoàn hảo cho con người, thì sự vận hành tốt và thậm chí lợi nhuận đáng kể sẽ phát sinh một cách tự nhiên từ hoạt động của đơn vị. Cho đến giờ này quan niệm về quản trị của ông đang tạo ra những kết quả kinh doanh tuyệt vời. Công ty Zappos.com đang tạo ra một dòng doanh thu trị giá 1 tỷ USD hàng năm, và người nhân viên luôn nói rằng công việc của họ rất thú vị và đầy thách thức. Rebeca Ratnet, giám đốc nguồn nhân lực, đã nói: "Chúng tôi thật sự tin vào những ý tưởng mà số đông đang tin tưởng đó là nếu chúng tôi đối xử tốt hơn với người nhân viên thì nhân viên càng có khả năng đối xử tốt hơn với khách hàng của chúng tôi"

Hsieh biết cách thức một nền văn hóa ổn định, tích cực sẽ như thế nào khi nó có thể trực tiếp tạo nên hạnh phúc cho người nhân viên và khách hàng. Trước khi gia nhập Zappos, ông đã từng trải nghiệm với một công việc đơn điệu đầy cực nhọc và không có niềm vui, và ông xem đó là một công việc không có ý nghĩa, khi mà các kỹ năng chuyên môn được xem là quan trọng nhất. Hsieh quyết định viết quyển sách "Chuyển giao hạnh phúc - Delivering Happiness" để minh họa cho cuộc hành trình của ông từ chỗ "theo đuổi lợi nhuận đến theo đuổi niềm đam mê", đó là một bài học cuộc đời mà ông đã đạt được, và cách thức vận dụng những bài học này tại Zappos. Ông đã giới thiệu những điểm then chốt sau đây cho các nhà lãnh đạo.

- *Có các giá trị đúng:* Zappos hình thành một tập hợp 10 giá trị, trong số đó bao gồm "Tạo một sự vui tươi và giảm thiểu những sự không tự nhiên", "chuyển giao sự tuyệt vời thông qua dịch vụ", "Nắm bắt và thúc đẩy thay đổi", và "Hãy trở nên khiêm tốn". Nhưng Hsieh không bao giờ truyền đạt các giá trị này từ trên xuống. Ông gửi thư điện tử đến tất cả các nhân viên và hỏi họ các giá trị nào nên được thiết lập để dẫn dắt mọi hoạt động của công ty. Các trả lời từ nhân viên sẽ được thảo luận, cô đọng lại, và được liên kết lại để trở thành một danh mục các giá trị.
- *Có đúng con người:* Zappos tiến hành hai giai đoạn trong phỏng vấn để tuyển dụng nhân viên mới. Giai đoạn thứ nhất tập trung vào việc đánh giá các kinh nghiệm, kỹ năng nghề nghiệp và chuyên môn, và năng lực làm việc theo đội. Giai đoạn hai tập trung thuần túy việc đánh giá sự phù hợp văn hóa của ứng viên. Một số câu hỏi đo lường từng giá trị cốt lõi được xây dựng, chẳng hạn "Bạn có những điều khác thường như thế nào?" Các nhân viên mới được lựa chọn một cách cẩn thận trên cơ sở phù hợp với văn hóa của Zappos, thậm chí điều này có thể dẫn đến việc từ chối những ứng viên có năng lực chuyên môn rất tốt.
- *Đưa yếu tố văn hóa vào thứ tự ưu tiên hàng đầu:* Tất cả mọi nhân viên phải tham dự một chương trình tập huấn 4 tuần và phải cam kết đưa những giá trị cốt lõi vào trong bộ nhớ của mình. Khi kết thúc chương trình tập huấn họ sẽ được bồi hoàn một khoản tiền trị giá 2.000 USD nếu họ thừa nhận rằng mình không phù hợp với văn hóa của Zappos. Hàng năm Zappos phát hành sổ tay văn hóa, trong đó các nhân viên sẽ chia sẻ những câu chuyện liên quan đến văn hóa của Zappos có ý nghĩa thế nào đối với họ.<sup>47</sup>

bộ. Grossman đã tường thuật lại “Tôi đã quan sát mọi nơi xung quanh và nhận thấy rằng có đến 40 loại ghế văn phòng khác nhau. Vì vậy tôi đã quyết định mua hàng ngàn chiếc ghế mang thương hiệu Herman Miller Areon” Bằng hành động này, bà đã nhận được trên 100 thư điện tử đánh giá rất cao việc này từ nhân viên vào ngày họ nhận được ghế ngồi mới.<sup>49</sup> Theo Grossman, các ghế ngồi mới trong văn phòng được xem là một biểu tượng quan trọng cho hình tượng một công ty mới nhấn mạnh đến giá trị chăm sóc cho người nhân viên.

## Các câu chuyện

Câu chuyện được xem là một bài tường thuật dựa trên những sự kiện thực được lặp đi lặp lại thường xuyên và được chia sẻ bởi những người nhân viên trong tổ chức. Các câu chuyện tô vẽ nên những bức tranh nhằm hỗ trợ việc hình tượng hóa tầm nhìn và các giá trị của công ty cũng như giúp cho người nhân viên nhân cách hóa và hấp thu chúng.<sup>50</sup> Một câu chuyện thường được kể thường xuyên tại UPS liên quan đến một người nhân viên, là một người không được ủy quyền, đã tự quyết định đặt một chuyến bay Boeing 737 đặc biệt để đảm bảo phân phát đúng thời điểm một lô hàng quà giáng sinh bị bỏ lại trong khi thời điểm giáng sinh đã sắp đến. Khi câu chuyện này được lan truyền ra, thay vì trừng phạt anh ta, UPS đã khen thưởng cho sáng kiến của người nhân viên này. Bằng cách kể lại câu chuyện này, các nhân viên của UPS muốn truyền một thông điệp rằng UPS luôn cam kết thực hiện sự tự chủ và coi trọng dịch vụ khách hàng.<sup>51</sup>

## Những anh hùng

Nhân vật anh hùng là một biểu tượng, minh họa cho các kỳ tích, các nét đặc sắc, và các đặc trưng của một văn hóa bền vững. Các nhân vật anh hùng đóng vai trò là một hình mẫu cho các nhân viên noi theo. Các nhân vật anh hùng như những huyền thoại bền vững sẽ liên tục ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức thậm chí ngay cả khi họ qua đời. Rất nhiều người đã tự hỏi liệu văn hóa mà Steve Jobs đã tạo ra tại Apple có được duy trì hay không sau khi ông qua đời vào năm 2011. Jobs là một hình mẫu về tư duy sáng tạo, đổi mới, chấp nhận rủi ro, và phá vỡ các rào cản về ranh giới và những điều này đã làm cho Apple trở nên nổi tiếng.<sup>52</sup> Khi sức khỏe của Jobs trở nên kém đi nhiều, Hội đồng quản trị của Apple đã bắt đầu xem xét việc lựa chọn một người thay thế có khả năng duy trì một nền văn hóa đầy sức sống mà Jobs đã tạo ra. Họ đã chọn Tim Cook, người có một thời gian dài đóng vai trò là nhân vật số 2 đứng sau Steve Jobs. Ngày nay Cook đã nuôi dưỡng được nền văn hóa thể hiện các giá trị và hành vi của người anh hùng của Apple, Steve Jobs. Cook đã nói: “Apple đã có một nền văn hóa tuyệt hảo, theo tôi nghĩ đó là một nền văn hóa độc đáo và rất đặc biệt, tôi sẽ không trở thành nhân chứng hay cho phép thay đổi nó.”<sup>53</sup>

## Các thông điệp (slogan)

Một thông điệp được thể hiện bằng một nhóm từ hay một câu dùng để diễn đạt một cách cô đọng các giá trị cốt lõi của công ty. Nhiều công ty sử dụng thông điệp

hay lời nói để truyền đạt các ý nghĩa đặc biệt đến người nhân viên. Ví dụ: Disney đã dùng thông điệp “Nơi hạnh phúc nhất trên trái đất”. Công ty Ritz-Carlton sử dụng thông điệp “Các quý bà và quý ông sẽ chăm sóc các quý bà và quý ông” để thể hiện sự cam kết trong văn hóa của mình hướng đến việc quan tâm cả người nhân viên và khách hàng. “Chúng ta kinh doanh dịch vụ, và dịch vụ chỉ đến từ con người. Chúng tôi cam kết chăm sóc và cung cấp một nơi hạnh phúc cho họ làm việc”, giám đốc điều hành của Mark DeCocinis – người chịu trách nhiệm quản lý khách sạn Portman tại Thượng Hải và là người đã được nhận phần thưởng “Nhà quản trị tốt nhất tại Châu Á” trong 3 năm liên tục<sup>54</sup> – đã phát biểu thông điệp nêu trên. Các giá trị trong văn hóa cũng có thể được nhận thức thông qua các phát biểu bằng văn bản trước công chúng chẳng hạn như các phát biểu về sứ mệnh của công ty hay các phát biểu chính thức khác thể hiện các giá trị cốt lõi của tổ chức. Phát biểu về sứ mệnh tổ chức của công ty Hallmark Card nhấn mạnh đến các giá trị như sự tuyệt hảo, hành vi hợp đạo đức và đạo lý trong mọi mối quan hệ, đối mới kinh doanh, và trách nhiệm xã hội của công ty.<sup>55</sup>

## Các nghi lễ

Nghi lễ được xem là hoạt động có hoạch định ở một sự kiện đặc biệt mà nó được tiến hành. Các nhà quản trị tổ chức các nghi lễ để cung cấp các hình mẫu gây cảm xúc mạnh về giá trị của công ty. Các nghi lễ là những cơ hội đặc biệt để tăng cường các thành tựu có giá trị. Tạo nên các mối liên kết giữa con người bằng cách cho phép họ chia sẻ các sự kiện quan trọng, tôn vinh và kỷ niệm các anh hùng.<sup>56</sup> Trong một nghi lễ để đánh dấu kỷ niệm 20 năm hoạt động, hãng hàng không Southwest Airline đã dùng một máy bay có tên gọi là “Ngôi sao cô đơn số 1” biểu diễn nhào lộn trên không, và chiếc máy bay này đã in trên thân của mình ngọn cờ của bang Texas để biểu hiện việc khởi đầu hoạt động của công ty tại Texas. Không lâu sau đó khi Hiệp hội bóng rổ quốc gia (NBA) chọn hãng hàng không Southwest Airline là hãng hàng không chính thức của hiệp hội này, Southwest đã đưa ra một chiếc máy bay đặc biệt khác, có tên gọi “Slam Dunk One”, với hai màu xanh và vàng được sơn trên thân máy bay và hình một quả bóng rổ lớn được thể hiện trên mũi máy bay. Ngày nay đã có mười chiếc máy bay được dùng để kỷ niệm những nghi lễ quan trọng trong lịch sử của Southwest và chúng biểu hiện những giá trị cơ bản trong văn hóa của hãng hàng không này.<sup>57</sup>

## CÁC LOẠI HÌNH VĂN HÓA

Môi trường bên ngoài có một sự tác động rất lớn đến văn hóa nội bộ của công ty. Văn hóa có sự khác biệt rất lớn từ công ty này sang công ty khác; tuy nhiên các tổ chức trong cùng một ngành thường có nhiều đặc trưng văn hóa tương tự nhau bởi vì chúng hoạt động trong một môi trường tương tự.<sup>58</sup> Văn hóa nội tại là hiện thân của những gì dẫn đến sự thành công trong môi trường. Nếu môi trường bên ngoài đòi hỏi những dịch vụ khách hàng đặc biệt thì văn hóa tổ chức cần hướng đến việc thúc đẩy các dịch vụ tốt hơn, nếu môi trường đòi hỏi việc ra quyết định

liên quan đến chuyên môn một cách thận trọng, các giá trị trong văn hóa phải hướng đến sự tăng cường hiệu lực của việc ra quyết định quản trị.

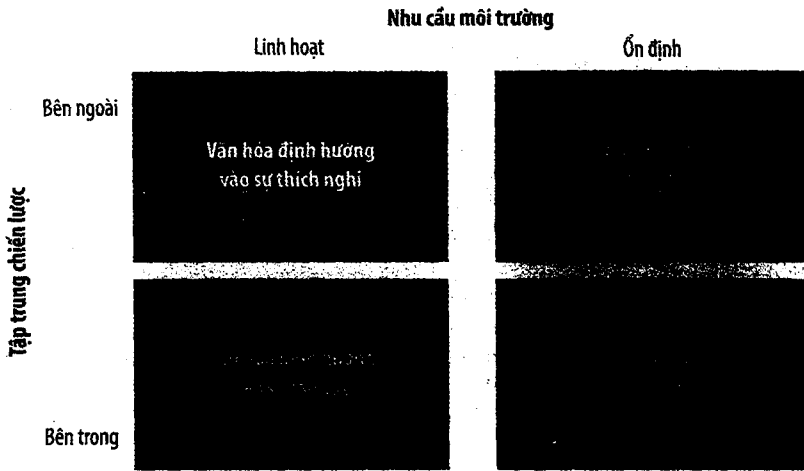
Để xem xét những giá trị văn hóa nào có vai trò quan trọng đối với tổ chức, các nhà quản trị cần xem xét cả môi trường bên ngoài cũng như chiến lược và các mục tiêu của công ty. Các nghiên cứu đã đề xuất sự tương thích đúng đắn giữa văn hóa, chiến lược, và môi trường song hành với bốn loại hình văn hóa được trình bày trong minh họa 3.7. Bốn loại hình văn hóa này được phân loại dựa trên hai khía cạnh: (1) Mức độ đòi hỏi của môi trường: sự linh hoạt hay sự ổn định; và (2) mức độ tập trung của chiến lược công ty: hướng nội hay hướng ngoại. Bốn loại hình văn hóa dựa trên cách phân loại theo hai khía cạnh này bao gồm: văn hóa thích ứng (adaptability), văn hóa thành tựu (achievement), văn hóa tận tụy (involvement), và văn hóa ổn định (consistency).<sup>59</sup>

## Văn hóa định hướng vào sự thích ứng

Văn hóa định hướng vào sự thích ứng hình thành trong một môi trường đòi hỏi tổ chức phải có những phản ứng nhanh và ra quyết định trong điều kiện rủi ro cao. Các nhà quản trị sẽ khuyến khích các giá trị hỗ trợ cho khả năng của công ty trong việc phát hiện nhanh chóng, giải thích được, và chuyển hóa những dấu hiệu từ môi trường thành những hành vi mới. Người lao động trong tổ chức được giao quyền tự chủ trong việc ra quyết định và tự do hành động để đáp ứng các yêu cầu mới, và năng lực phản ứng nhanh trước yêu cầu của khách hàng được đánh giá cao. Các nhà quản trị cũng chủ động tạo nên sự thay đổi bằng cách khuyến khích và khen thưởng cho các hoạt động sáng tạo. Công ty Lush Cosmetics, nhà sản xuất có tốc độ tăng trưởng nhanh về các loại sản phẩm như dầu gội đầu, các sản phẩm chăm sóc da, và các sản phẩm dùng trong phòng tắm được chế tạo từ các thành phần chiết xuất từ quả xoài và bơ, đã cung cấp một ví dụ điển hình về văn hóa thích nghi. Một khẩu hiệu hướng dẫn các hành vi tại công ty được nêu như sau: “Chúng tôi bảo lưu quyền được sai lầm”. Mark Constainine, nhà sáng lập và đồng thời là tổng giám đốc của công ty, luôn dành hết tâm trí và sức lực một cách đam mê cho việc tạo sự thay đổi và khuyến khích người nhân viên xóa bỏ các ranh giới, tiến hành các thử nghiệm, và chấp nhận rủi ro. Công ty tiến hành loại bỏ 1/3 dòng sản phẩm hàng năm để chào mời các loại sản phẩm mới và mang tính độc đáo.<sup>60</sup> Các công ty hoạt động trong ngành mỹ phẩm cũng như điện tử, thương mại điện tử, và thời trang thường theo đuổi văn hóa thích ứng vì chúng cần phải dịch chuyển nhanh chóng để đáp ứng với những sự thay đổi nhanh của môi trường bên ngoài.

## Văn hóa định hướng vào thành tựu

Văn hóa định hướng thành tựu thích hợp với những tổ chức quan tâm đến việc phục vụ cho một nhóm khách hàng riêng biệt trong môi trường bên ngoài, nhưng không phải đối mặt với nhu cầu lớn về sự linh hoạt và thay đổi nhanh chóng. Văn hóa định hướng vào thành tựu nhấn mạnh đến những giá trị như sự cạnh tranh, sự quyết đoán, sáng kiến cá nhân, cắt giảm chi phí, và sự sẵn lòng làm việc lâu dài và nỗ lực để đạt được kết quả. Việc nhấn mạnh vào giành lấy thắng lợi và đạt được

**MINH HỌA 3.7 Bốn loại văn hóa tổ chức**

các mục tiêu đầy tham vọng là chất kết dính giữ cho tổ chức tập hợp các hoạt động và con người lại với nhau.<sup>61</sup> Tập đoàn sản xuất bia InBev là một ví dụ điển hình cho loại hình văn hóa này. Khi InBev mua lại hãng Anheuser-Bush, nó đã thay các khoản thù lao quá lớn và tiêu xài lãng phí bằng một văn hóa không chi tiêu xa hoa, đó là văn hóa tập trung vào việc cắt giảm chi phí và đáp ứng các mục tiêu về lợi nhuận một cách nghiêm ngặt. Các nhà quản trị cũng tạo ra một hệ thống thù lao mang tính động viên thể hiện “sự gia tăng tập trung vào nhân tài”. Hệ thống này chi tiêu một cách xứng đáng cho những người có kết quả thực hiện công việc tốt thay vì rải đều các khoản thu nhập cho mọi người. Carlos Brito, tổng giám đốc của InBev đã nói: “Càng tiết kiệm trong kinh doanh, chúng tôi càng thu được nhiều tiền hơn vào cuối năm để chia cho mọi người”<sup>62</sup>

### Văn hóa định hướng vào sự tận tụy

Văn hóa định hướng vào sự tận tụy nhấn mạnh sự tập trung vào bên trong như sự cam kết và tham gia của người nhân viên để thích ứng với những nhu cầu đang thay đổi của môi trường. Văn hóa này đề cao giá trị đáp ứng các nhu cầu của người nhân viên, và tổ chức cần mang những đặc trưng như sự chăm sóc, bầu không khí thân thiện như một gia đình. Các nhà quản trị nhấn mạnh đến những giá trị như sự hợp tác, quan tâm cả người nhân viên và khách hàng, và tránh tạo sự khác biệt về địa vị. Chúng ta sẽ xem xét tình huống của chuỗi khách sạn Four Seasons, tại đây văn hóa biểu hiện sự cam kết đến việc duy trì và phát triển tài sản lớn nhất của công ty – những người nhân viên của công ty.

### Văn hóa định hướng về sự ổn định

Văn hóa hướng về sự ổn định tập trung vào các khía cạnh bên trong và định hướng về sự nhất quán trong một môi trường ổn định. Việc tuân thủ các quy định

## TÌNH HUỐNG CỦA FOUR SEASONS

Four Seasons được nhiều người công nhận là một công ty kinh doanh khách sạn hàng đầu trên thế giới, nó bao gồm một chuỗi các khách sạn và khu nghỉ dưỡng đắt tiền phân bố trên toàn thế giới. Một lý do tạo nên điều này xuất phát từ sự kiên trì truyền cảm hứng cho người nhân viên trong việc cung cấp các dịch vụ đặc biệt, đáp ứng nhu cầu khách hàng và liên tục 24 giờ mỗi ngày và nỗ lực đạt được mục tiêu tạo ra “Sự trải nghiệm tại khách sạn tốt nhất trên thế giới”. Công ty cũng được đưa vào danh sách “100 công ty tốt nhất để làm việc” do tạp chí Fortune bình chọn hàng năm kể từ khi bắt đầu nghiên cứu điều tra vào năm 1998, và công ty này đã đạt thứ hạng 85 vào năm 2012. Với chuỗi 86 khách sạn sang trọng phân bố tại 35 quốc gia Four Seasons đã nuôi dưỡng văn hóa tổ chức nhấn mạnh đến việc xem người nhân viên là tài sản quý giá nhất so với các tài sản khác. Với một cam kết lâu dài về việc xem trọng người nhân viên đã giúp cho Four Seasons duy trì sự phát triển của mình trong giai đoạn suy thoái kinh tế đã gây nhiều thiệt hại cho các công ty khác trong ngành khách sạn. Với phần lớn các ngành phải tiến hành những bước đi dò dẫm khi du khách và giới kinh doanh tiến hành hủy bỏ các chuyến đi, làm thế nào để Four Seasons vẫn đi đúng hướng và duy trì vị trí của mình cho một sự thành công trong tương lai?

Các nhà quản trị đã tạo ra một nền văn hóa hợp nhất theo đó người nhân viên của công ty được tập hợp lại dựa trên sự cảm hứng từ các nhà quản trị. Mục đích của Four Seasons – tạo ra sự trải nghiệm ở chuỗi khách sạn hàng đầu thế giới – chính là làm cho niềm tin được thẩm thấu một cách sâu sắc bởi từng người nhân viên. Katie Taylor, tổng giám đốc của Four Seasons đã nói: “Chúng tôi có 34.000 nhân viên và những người này khi thức dậy vào mỗi sáng đều suy nghĩ làm thế nào để phục vụ khách hàng tốt hơn ngày hôm qua. Chính vì thế khi tất cả mọi vướng mắc xoay quanh chúng tôi, sự cam kết của thương hiệu về việc cung cấp những trải nghiệm đặc biệt nhất cho khách hàng bất kể nơi đâu và bất kể thời điểm nào khi bạn đến với chúng tôi đã được thẩm thấu trong trái tim và tâm trí của những người nhân viên tận tụy của chúng tôi. Họ chính là những con người thực hiện tốt nhất những lời hứa từ khi bắt đầu cho đến khi chấm dứt ngày làm việc”.

Four Seasons cũng làm rõ tầm nhìn của công ty bằng cách đảm bảo rằng điều này sẽ được thông hiểu trong mỗi nhân viên và cung cấp sự ổn định trong suốt giai đoạn suy thoái không dự đoán trước. Tầm nhìn mới bao gồm: (1) trở thành sự lựa chọn ưu tiên hàng đầu của khách hàng; (2) trở thành nhà sử dụng lao động tốt nhất; và (3) trở thành nhà xây dựng các giá trị bền vững hàng đầu trong ngành kinh doanh khách sạn. Các phát biểu rõ ràng và đầy ý nghĩa này tạo nên một tầm nhìn đầy khát vọng và mang tính thuyết phục để động viên người nhân viên làm việc với khả năng tốt nhất của họ. Kết quả của việc đó là gì? Đó chính là việc số lượng khách hàng đặt phòng gia tăng một cách nhanh chóng và điểm số đo lường sự tận tâm của người nhân viên tăng cao hơn bao giờ hết.<sup>63</sup>

và sự thịnh vượng được đánh giá cao, và loại hình văn hóa này hỗ trợ và khen thưởng cho các cách thức thực hiện công việc có phương pháp hợp lý, và theo trật tự. Trong thế giới đang thay đổi một cách nhanh chóng ngày nay, chỉ có một vài công ty hoạt động trong môi trường ổn định, và phần lớn các nhà quản trị đang dịch chuyển hướng về những loại hình văn hóa mang tính chất linh hoạt và hòa hợp với sự thay đổi của môi trường. Tuy nhiên, công ty sản xuất phần mềm Pacific



**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:****SỞ THÍCH VỀ VĂN HÓA**

**Hướng dẫn:** Sự phù hợp giữa một người mới nhận vai trò quản trị và văn hóa tổ chức có thể sẽ quyết định sự thành công và thỏa mãn. Để nhận dạng sở thích về văn hóa của bạn, hãy cho điểm phân hạng các phát biểu dưới đây theo thang đo từ 1 đến 8, trong đó giá trị 1 thể hiện sự ưa thích cao nhất, các giá trị càng tăng thì sự ưa thích càng giảm dần.

**Các phát biểu****Điểm**

1. Tổ chức rất chú trọng đến con người và nó đối xử với con người giống như các thành viên trong gia đình.
2. Tổ chức rất năng động và thay đổi, tại đây con người dám chấp nhận rủi ro.
3. Tổ chức định hướng theo thành tựu theo đó nó nhấn mạnh đến sự cạnh tranh và làm sao để mọi công việc được thực hiện.
4. Tổ chức có sự ổn định và có cấu trúc chặt chẽ với một quy trình được thiết lập trước và quy định rõ ràng mọi việc.
5. Phong cách quản trị trong tổ chức đặc trưng bởi cách thức làm việc theo đội và khuyến khích sự tham gia.
6. Phong cách quản trị được đặc trưng bởi sự đổi mới và chấp nhận rủi ro.
7. Phong cách quản trị trong tổ chức được đặc trưng bởi nhu cầu năng suất cao và thành tựu.
8. Phong cách quản trị trong tổ chức được đặc trưng bởi sự an toàn và tính có thể dự đoán trước.

**Cho điểm và giải thích:** Mỗi một phát biểu sẽ thể hiện một trong bốn loại hình văn hóa tổ chức theo minh họa 3.7. Để tính điểm của bạn về sự ưa thích loại hình văn hóa nào, hãy cộng điểm của bạn theo một tập hợp gồm hai phát biểu theo cách thức sau đây:

Văn hóa định hướng về sự tận tụy: thể hiện qua tổng điểm của câu 1 và 5 là \_\_\_\_\_

Văn hóa định hướng về sự thích nghi: thể hiện qua tổng điểm của câu 2 và 6 là \_\_\_\_\_

Văn hóa định hướng về thành tựu: thể hiện qua tổng điểm của câu 3 và 7 là \_\_\_\_\_

Văn hóa định hướng về sự ổn định: thể hiện qua tổng điểm của câu 4 và 8 là \_\_\_\_\_

Số điểm tổng càng thấp thể hiện sự ưa thích càng cao về một loại hình văn hóa nào đó. Bạn sẽ cảm thấy thoải mái và có hiệu quả hơn khi nhận vai trò quản trị tại một công ty mà văn hóa của nó phù hợp với sở thích của bạn. Số điểm thể hiện sự ưa thích về một loại hình văn hóa nào đó càng cao nghĩa là bạn không phù hợp với loại hình văn hóa đó, và bạn cần thay đổi phong cách và sự ưa thích của bạn để có được sự thoải mái trong môi trường làm việc đó. Hãy đọc lại bốn loại hình văn hóa công ty trong chương này và xem số điểm về sự ưa thích văn hóa của bạn có phản ánh đúng suy nghĩ của bạn hay không? Bạn có nghĩ rằng những công ty nào sẽ phù hợp với sở thích về văn hóa của bạn?

(Nguồn: Kim S. Cameron and Robert D. Quinn (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*, Addison-Wesley.)

Edge (ngày nay là một bộ phận của công ty phần mềm Serena) đã có những yếu tố được thực hiện thành công của văn hóa định hướng về sự ổn định như đảm bảo tất cả những dự án của nó được thực hiện đúng hạn định và hao phí dưới mức ngân sách đã hoạch định. Một nhóm được hình thành bởi hai vợ chồng, Lisa

Hjorten và Scott Fuller, đã định hình và duy trì một văn hóa có sự trật tự, kỷ luật, và kiểm soát kể từ khi thành lập công ty. Việc nhấn mạnh vào trật tự và sự tập trung cho phép người nhân viên có thể trở về nhà vào lúc 6h chiều thay vì phải ở lại làm việc tại công ty suốt đêm để hoàn thành các dự án quan trọng. Mặc dù sự thận trọng có thể dẫn đến sự chậm chạp, Pacific Edge đã được quản lý theo cách duy trì tốc độ theo kịp nhu cầu của môi trường bên ngoài.<sup>64</sup>

Mỗi một loại hình văn hóa nêu trên đều có thể tạo nên sự thành công. Thêm vào đó, các tổ chức thường có những giá trị rơi vào nhiều loại hình văn hóa tổ chức thay vì chỉ có một loại. Sự nhấn mạnh tính tương đối của các giá trị khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu của môi trường và những điểm nhấn của tổ chức. Các nhà quản trị có trách nhiệm tạo một sự thẩm nhuần về các giá trị văn hóa mà tổ chức cần có để thành công trong bối cảnh môi trường của nó.

## ĐỊNH HÌNH VĂN HÓA CÔNG TY ĐỂ ĐÁP ỨNG SỰ ĐỔI MỚI

Nghiên cứu được thực hiện từ một giáo sư của Trường Đại học Stanford đã chỉ ra yếu tố làm gia tăng giá trị công ty cao nhất chính là con người và cách thức mà họ được đối xử.<sup>65</sup> Thêm vào đó, các nghiên cứu điều tra cho thấy các nhà quản trị cao cấp của các công ty thường cho rằng văn hóa tổ chức được xem là một cơ chế quan trọng nhất của họ để thu hút, động viên, và lưu giữ những nhân viên tài năng, là một năng lực được xem là chỉ báo tốt nhất cho sự tuyệt hảo của toàn bộ tổ chức.<sup>66</sup> Trong một nghiên cứu điều tra với các đối tượng là các nhà quản trị cấp cao của Canada, gần 82% nhà quản trị cấp cao đã tin rằng có một mối quan hệ tương quan trực tiếp giữa văn hóa và kết quả tài chính của tổ chức.<sup>67</sup> Hãy xem xét một loại hình văn hóa tổ chức “đặt con người lên trên hết” tại Hãng hàng không Southwest. Để có lợi nhuận liên tục trong vòng 38 năm và có tỷ lệ phản nản trên một khách hàng thấp nhất trong ngành hàng không, Southwest đã chào mời một mức lương và phúc lợi dẫn đầu trong ngành, các chương trình đào tạo phát triển nghề nghiệp theo chiều sâu, và sự cam kết sử dụng lực lượng lao động đa dạng. Hơn thế nữa, Southwest đã khuyến khích một nền văn hóa định hướng về sự hợp tác và đẩy mạnh mối quan hệ với các tổ chức của người lao động.<sup>68</sup> Tại Southwest, một văn hóa tích cực thể hiện một sự cam kết vững chắc với người nhân viên đã tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Văn hóa tổ chức đóng vai trò thiết yếu trong việc tạo ra bầu không khí tổ chức tạo điều kiện cho sự học tập và hưởng ứng đổi mới trước những đe dọa từ môi trường bên ngoài, các cơ hội mới đầy thách thức, hay các cuộc khủng hoảng của tổ chức. Tuy nhiên, các nhà quản trị cần nhận thức rằng họ không thể nào tập trung tất cả mọi nỗ lực vào các giá trị; họ cũng cần một sự cam kết thực hiện các kết quả kinh doanh vững chắc.

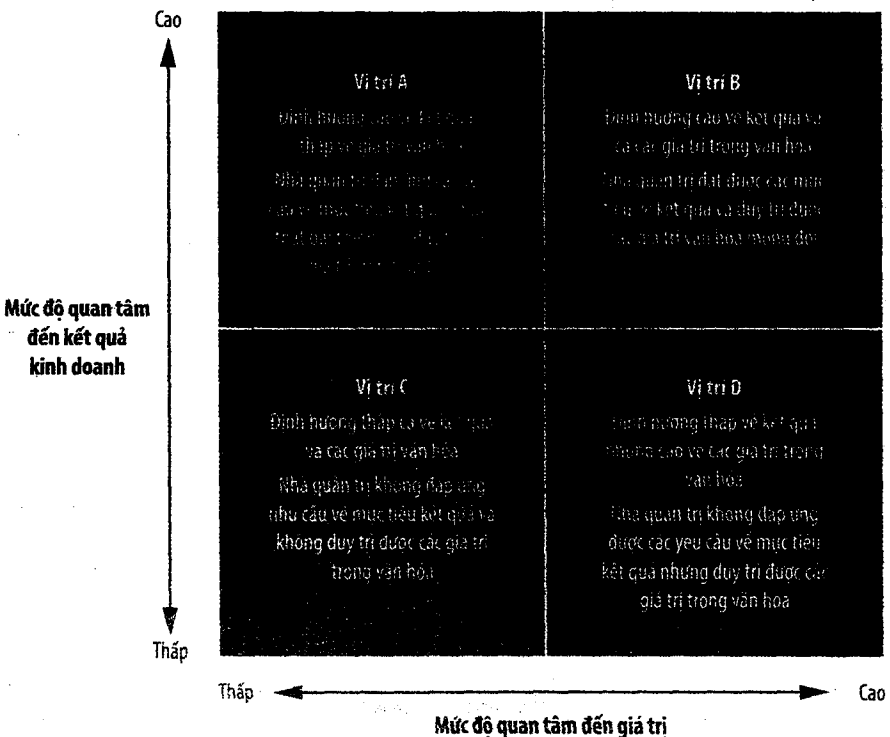
## Quản trị nền văn hóa có năng suất cao

Những công ty thành công trong một thế giới đầy bất ổn là những đơn vị luôn quan tâm cao đến cả các giá trị văn hóa và kết quả kinh doanh. Các giá trị trong

văn hóa tạo năng lượng và động viên người nhân viên bằng việc kêu gọi các ý tưởng tốt hơn và hợp nhất con người xung quanh các mục tiêu được chia sẻ. Thêm vào đó, các giá trị sẽ thúc đẩy mạnh kết quả kinh doanh thông qua việc định hình và hướng dẫn hành vi của người nhân viên, nhờ vào đó các hành động của con người sẽ được hợp nhất hướng đến việc thực hiện các ưu tiên chiến lược.<sup>69</sup> Minh họa 3.8 thể hiện bốn hệ quả của của tổ chức dựa trên sự lưu ý tương đối của các nhà quản trị đến các giá trị văn hóa và kết quả hoạt động kinh doanh.<sup>70</sup> Ví dụ, một công ty nằm ở vị trí của góc một phần tư C sẽ có mối quan tâm ít hơn về các giá trị hoặc kết quả kinh doanh và dường như không tồn tại trong dài hạn. Các nhà quản trị của những công ty nằm ở vị trí góc một phần tư D thì tập trung cao vào việc tạo ra một văn hóa gắn kết ổn định, nhưng họ không gắn các giá trị của tổ chức một cách trực tiếp vào các mục tiêu và kết quả kinh doanh mong đợi.

Khi các giá trị của văn hóa không liên kết với kết quả kinh doanh, chúng dường như không tạo nên lợi ích cho tổ chức trong những giai đoạn khó khăn. Văn hóa tổ chức ở công ty LEGO, có trụ sở chính tại Billund, Đan Mạch, gần như bị kết tội làm sụp đổ nhà sản xuất đồ chơi này vào thập niên 1990 khi doanh số tụt dốc vì trẻ em đã chuyển sang sử dụng các trò chơi video thay vì sử dụng các trò chơi truyền thống. Ở thời điểm này, LEGO thể hiện những đặc điểm của một công ty nằm ở vị trí D trong sơ đồ 3.8. Hình tượng và khả năng sáng tạo chứ không phải kết quả kinh doanh đang dẫn dắt hoạt động của công ty. Thái độ của những người

MINH HỌA 3.8 Kết hợp giữa văn hóa và kết quả



nhân viên thể hiện qua suy nghĩ sau đây: “Chúng tôi đang làm những sản phẩm vĩ đại cho trẻ em – đừng làm phiền chúng tôi với các mục tiêu tài chính”. Jorgen Vig Knudstorp, tổng giám đốc mới của LEGO, đã thay đổi văn hóa công ty với khẩu hiệu mới cho người nhân viên: “Tôi đến đây để kiếm tiền cho công ty”. Việc chuyển dịch công ty đến những kết quả kinh doanh thiết yếu đã tạo nên một tác động sâu sắc, và LEGO đã trở thành một trong những công ty thành công nhất trong ngành công nghiệp sản xuất đồ chơi.<sup>71</sup>

Những tổ chức nằm ở vị trí A tập trung chủ yếu vào các kết quả tài chính thiết yếu và chú ý ít hơn đến những giá trị của tổ chức. Cách tiếp cận này có thể tạo ra khả năng sinh lợi trên phương diện ngắn hạn nhưng rất khó khăn để duy trì sự thành công trên phương diện dài hạn bởi vì “sự gắn kết” giữ cho mọi người trong tổ chức làm việc cùng với nhau – đó là những giá trị văn hóa được chia sẻ bởi các thành viên lại vắng bóng. Chúng ta hãy xem xét sự tập trung vào các yếu tố thiết yếu tại Zynga, một công ty cung cấp các trò chơi xã hội trên mạng lớn nhất, đã làm hủy hoại cả một tổ chức. Zynga, được thành lập vào tháng 7/2007 và được lãnh đạo bởi tổng giám đốc Mark Pincus, đã tạo nên một kỷ lục về doanh số ở mức 828 triệu USD trong vòng 9 tháng hoạt động của năm 2011, hơn gấp đôi doanh số có được trong năm trước đó. Zynga cũng đã đạt được mục tiêu về lợi nhuận đầy tham vọng, một điều rất hiếm xảy ra với những công ty kinh doanh trên mạng internet khi bắt đầu khởi sự kinh doanh. Với kết quả tài chính như vậy, một người giả sử đang làm việc tại Zynga sẽ bị tràn ngập với sự vui đùa và các trò chơi điện tử. Thay vì các nhóm tự chủ được hình thành cho mỗi trò chơi điện tử như trường hợp của Farm Village và City Village, công việc được thực hiện dưới áp lực đầy thách thức của kỳ hạn hoàn thành và dưới các thách thức liên tục để đáp ứng yêu cầu cao về các kết quả tài chính. Các nhà quản trị nhấn mạnh đến các báo cáo thực hiện, các dữ liệu tổng hợp không ngớt, và sử dụng dữ liệu để giáng chức hay sa thải những người nhân viên có kết quả kém. Sự ít quan tâm làm cho công ty phải trả giá đắt do sự lãng quên giá trị cốt yếu trong văn hóa là kết nối con người thành một tổng thể hợp nhất.

Sự tập trung quá mức vào kết quả tài chính sẽ dẫn đến những tổn thất khi người nhân viên bắt đầu lên tiếng phản nản về sự thất vọng, về giờ làm việc quá dài, và các kỳ hạn hoàn thành quá khắc nghiệt. Những người nhân viên từng làm việc trước đây cho công ty đã tường thuật những sự va chạm nặng nề về cảm xúc, bao gồm các phản ứng bùng nổ kịch liệt từ Pincus, các đe dọa từ các nhà quản trị cấp cao, và những khoảnh khắc mà các đồng nghiệp của họ phải hành xử trong nước mắt. Sự thành công như thế không thể nào duy trì được tính ổn định khi không gia tăng sự chú ý vào việc xây dựng một nền văn hóa tổ chức tích cực hơn. Cuối cùng, những người nhân viên có giá trị sẽ rời khỏi công ty do sự hấp dẫn hơn của những đối thủ cạnh tranh trong ngành công nghiệp mà những người có tài rất hiếm.<sup>72</sup>

Những công ty nằm trong vị trí B sẽ nhấn mạnh rất lớn vào cả văn hóa và kết quả kinh doanh ổn định như là những động lực cho sự thành công của tổ chức. Các nhà quản trị trong những tổ chức này sẽ hợp nhất các giá trị vào những hoạt động điều hành hàng ngày – thuê nhân viên, quản trị thực hiện, hoạch định ngân sách, thiết lập các tiêu chuẩn cho việc đề bạt và khen thưởng, và nhiều điều khác.

Chúng ta sẽ xem xét cách tiếp cận mà công ty GE (General Electric) sử dụng trong hoạt động quản trị thực hiện và trách nhiệm giải trình. Khi trở thành Tổng giám đốc của GE, Jack Welch đã giúp công ty GE trở thành một công ty thành công và được ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Ông đã làm được điều này bằng cách tạo ra một văn hóa công ty trong đó sự chấp nhận rủi ro đã được tưởng thưởng và các mục tiêu có thể đo lường được cũng như mục tiêu về trách nhiệm giải trình được xem là chìa khóa cho sự thành công cá nhân và tạo nên khả năng sinh lợi của công ty.<sup>73</sup> Cách tiếp cận truyền thống của công ty đã giúp công ty đạt được những kết quả tài chính vượt trội, tuy nhiên các nhà quản trị đã động viên nhân viên để hoàn thành công việc thông qua hoạt động kiểm soát, tạo áp lực, và lệ thuộc vào một nhóm nhỏ các nhân viên. Jeb Welch đã quan tâm đến nhiều thứ khác hơn là chỉ quan tâm duy nhất đến kết quả tài chính: ông mong muốn các nhà quản trị thể hiện được những giá trị văn hóa sau đây bên cạnh việc “quan tâm về các yếu tố định lượng”<sup>74</sup>

- Đam mê tạo nên sự tuyệt hảo và từ bỏ thói quan liêu.
- Cởi mở hơn với những ý tưởng đưa ra bởi người khác.
- Chất lượng cuộc sống công việc, dẫn dắt về chi phí và tốc độ để có lợi thế cạnh tranh.

Welch hiểu rằng để đảm bảo cho một công ty thành công trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng, các nhà quản trị phải quan tâm cả các giá trị văn hóa và kết quả kinh doanh. Các tổ chức nằm ở vị trí D thể hiện văn hóa định hướng về năng suất cao, là loại hình văn hóa: (1) dựa trên sứ mệnh hay mục đích tổ chức bền vững; (2) thể hiện các giá trị thích ứng được chia sẻ bởi các thành viên và nó đóng vai trò định hướng cho thực tiễn kinh doanh và ra quyết định; và (3) khuyến khích quyền sở hữu cá nhân của người nhân viên trong các kết quả thiết yếu và các nền tảng trụ cột của văn hóa tổ chức.<sup>75</sup>

Một trong những điều quan trọng nhất mà các nhà quản trị cần làm chính là việc tạo dựng và tác động vào văn hóa tổ chức để đáp ứng các mục tiêu chiến lược bởi vì văn hóa có một tác động rất đáng kể vào kết quả. Trong tác phẩm “*Văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động*”, John Kotter và James Heskett đã cung cấp những minh chứng rằng các công ty có quan tâm sâu rộng đến các giá trị văn hóa trong quản trị sẽ có kết quả vượt trội hơn so với những công ty không lưu ý đến điều này. Các nghiên cứu gần đây công nhận rằng các yếu tố của văn hóa công ty luôn có mối quan hệ tương quan cùng chiều với các kết quả tài chính.<sup>76</sup>

## Lãnh đạo văn hóa

Một cách thức chủ yếu mà các nhà quản trị sử dụng để định hình các chuẩn mực và giá trị trong văn hóa để xây dựng một nền văn hóa năng suất cao thông qua hoạt động lãnh đạo văn hóa. Các nhà quản trị cần thực hiện sự truyền thông rộng khắp để đảm bảo mọi người nhân viên thấu hiểu các giá trị văn hóa mới hình thành, và họ có thể chuyển hóa các giá trị này thành những hành động hay ngôn ngữ. Một nhà lãnh đạo văn hóa cần nhận dạng và sử dụng các tín hiệu và các biểu

tượng để tác động vào văn hóa tổ chức. Các nhà lãnh đạo văn hóa tác động vào văn hóa theo hai khía cạnh chủ yếu:

Nhà lãnh đạo văn hóa truyền thông rõ ràng tầm nhìn về văn hóa tổ chức để người nhân viên có thể tin vào nó. Nhà lãnh đạo cần xác định rõ và truyền thông các giá trị trọng tâm để người nhân viên đặt niềm tin vào những điều đó và tập hợp lại để hành động theo đúng những giá trị này. Các giá trị cần được gắn kết với sứ mệnh (hay mục đích then chốt) rõ ràng và đầy sức thuyết phục.

Nhà lãnh đạo văn hóa cần lưu ý đến các hoạt động hàng ngày để củng cố tầm nhìn về văn hóa. Nhà lãnh đạo cần đảm bảo chắc chắn các quy trình và hệ thống khen thưởng luôn phù hợp và đảm bảo củng cố các giá trị của văn hóa tổ chức. Và cần nhớ rằng hành động luôn có sức thuyết phục hơn lời nói do đó nhà lãnh đạo cần thực hiện “hành động đi theo lời nói”<sup>77</sup>

Các nhà quản trị truyền thông rộng rãi các giá trị trong văn hóa thông qua ngôn từ và hành động và nếu những điều này không được củng cố từ các hành vi của nhà quản trị thì nó trở nên vô nghĩa, thậm chí còn phản tác dụng đối với người nhân viên và toàn bộ tổ chức. John Mackey, nhà sáng lập và là tổng giám đốc của Whole Food mong muốn các nhà quản trị trong công ty phải quan tâm cao vào việc tạo ra “con người tốt hơn, công ty tốt hơn, và thế giới tốt hơn” thay vì theo đuổi các kết quả tài chính cá nhân. Để thể hiện sự cam kết bản thân với niềm tin này, ông đã yêu cầu hội đồng quản trị tiến hành tài trợ toàn bộ quyền chọn mua chứng khoán tương lai của ông vào hai tổ chức xã hội: “Tổ chức tình thương động vật – The Animal Compassion Foundation” và “Tổ chức vì sự bình an của hành tinh – The whole Planet Foundation”<sup>78</sup>.

Các nhà lãnh đạo văn hóa cũng cần duy trì cam kết của họ trong việc theo đuổi các giá trị văn hóa trong suốt những giai đoạn khó khăn hay khủng hoảng. Việc duy trì những giá trị văn hóa này một mặt sẽ giúp cho tổ chức vượt qua khủng hoảng và mặt khác sẽ giúp tổ chức trở nên mạnh hơn. Việc tạo lập và duy trì văn hóa định hướng năng suất cao không phải là việc dễ dàng trong môi trường đầy xáo trộn và thay đổi nhanh chóng tại nơi làm việc ngày nay, tuy nhiên thông qua ngôn từ và đặc biệt thông qua hành động của họ – các nhà lãnh đạo văn hóa sẽ làm cho mọi người trong tổ chức thấu hiểu những gì có giá trị.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Những đặc trưng của thế giới phẳng (một thuật ngữ được sử dụng bởi Thomas Friedman để mô tả môi trường kinh doanh ngày nay) là gì? Các đặc trưng này tạo ra những thách thức gì? Bạn làm thế nào để chuẩn bị cho hoạt động quản trị trong thế giới phẳng?
2. Môi trường công việc của một nhà sản xuất điện thoại di động có cùng các thành phần như là môi trường công việc của một cơ quan phúc lợi thuộc nhà nước hay không? Thảo luận.
3. Những vấn đề mang tính chiến lược nào có khả năng tạo ra sự bất ổn của môi trường trong bốn ngành sau đây: (a) xe hơi; (b) truyền thông xã hội; (c) báo chí; và (d) dịch vụ y tế.

4. Các quyển sách về quản trị học bán chạy nhất thường lập luận khách hàng là một yếu tố quan trọng nhất trong môi trường bên ngoài. Bạn có đồng ý với điều đó không? Trong tình huống nào của công ty làm cho phát biểu này trở nên không đúng?
5. Tại sao bạn nghĩ rằng rất nhiều nhà quản trị bị ngạc nhiên bởi những thay đổi của môi trường và như vậy sẽ ít có khả năng giúp cho tổ chức của họ thích ứng với môi trường?
6. Tại sao các đối tác liên tổ chức rất quan trọng cho các công ty ngày nay? Những yếu tố nào trong môi trường hiện tại có thể đóng góp vào việc gia tăng hay làm giảm sự hợp tác liên tổ chức? Thảo luận về vấn đề này.
7. Xem xét những yếu tố tác động đến sự bất ổn của môi trường (tỷ lệ thay đổi của các yếu tố và số lượng các yếu tố của môi trường) thể hiện trong sơ đồ 3.4. Hãy phân nhóm các tổ chức sau đây đang hoạt động trong (a) môi trường bất ổn thấp; hay (b) môi trường bất ổn cao: Hyundai, Facebook, Một cửa hàng nhượng quyền kinh doanh bố trí tại đường xe điện ngầm, FedEx, một trang trại nuôi gia súc tại Oklahoma, và cửa hàng McDonald. Giải thích lý do phân loại của bạn.
8. Các biểu tượng văn hóa thường được lưu ý thông qua hình ảnh, âm thanh, tiếp xúc, và mùi vị. Ví dụ Costco thể hiện thông qua số lượng giới hạn các cửa hàng bán hàng giá thấp, trong các kho hàng không trang trí rườm rà và tự phục vụ với trần lợp bằng khung thép. Tất cả những yếu tố đó chuyển tải điều gì với tính chất là một biểu tượng về văn hóa công ty?
9. Cả Trung Quốc và Ấn Độ được xem là những thế lực kinh tế đang nổi lên. Bạn sẽ tiếp cận như thế nào khi kinh doanh tại Trung Quốc so với Ấn Độ? Tại quốc gia nào bạn dự đoán sẽ đối mặt với nhiều quy định hơn? Quốc gia nào có tính quan liêu hơn?
10. Như những gì được mô tả trong chương 3, Zynda, tổng giám đốc của Mark Pincus, luôn bị ám ảnh về việc đạt một kết quả thực hiện cao, và yêu cầu đáp ứng đúng thời hạn được xem là văn hóa của tổ chức. Hãy giải thích vì sao loại hình văn hóa này sẽ tốt trong phạm vi ngắn hạn nhưng rất cuộc nó sẽ gây tổn thương cho sự bền vững trong dài hạn.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

#### Làm việc trong một nền văn hóa thích nghi <sup>79</sup>

Hãy nghĩ về một công việc toàn thời gian mà bạn đang làm. Hãy trả lời các câu hỏi sau đây dựa trên cảm nhận của bạn về các nhà quản trị cấp trên của bạn. Khoanh tròn một giá trị trong hệ thống thang đo bao gồm 5 giá trị dựa trên mức độ đồng ý của bạn ứng với các phát biểu liên quan đến các nhà quản trị cấp trên của bạn. Các giá trị như sau: giá trị 1: rất không đồng ý; giá trị 2: không đồng ý; giá trị 3: trung dung; giá trị 4: đồng ý; giá trị 5: rất đồng ý.

Các phát biểu	1	2	3	4	5
1. Các ý tưởng tốt thường được xem xét nghiêm ngặt bởi các nhà quản trị cấp trên.	1	2	3	4	5
2. Các nhà quản trị cấp trên luôn quan tâm đến các ý tưởng và đề xuất từ mọi người ở các cấp.	1	2	3	4	5
3. Khi các đề xuất được đưa đến các nhà quản trị cấp trên, chúng được đánh giá một cách công bằng.	1	2	3	4	5
4. Các nhà quản trị cấp trên không mong muốn tôi thách thức hay thay đổi tình trạng hiện tại.	1	2	3	4	5
5. Các nhà quản trị cấp trên đặc biệt khuyến khích tôi thực hiện các cải tiến tại nơi làm việc.	1	2	3	4	5
6. Các nhà quản trị cấp trên tiến hành các hành động dựa trên các khuyến cáo từ mọi người trong tổ chức.	1	2	3	4	5
7. Các nhà quản trị cấp trên thực hiện khen thưởng cho tôi do việc thực hiện điều chỉnh các sai sót.	1	2	3	4	5
8. Quản trị gia kỳ vọng rất rõ ràng vào việc tôi cần thực hiện cải thiện các quy trình và thực tiễn quản trị tại nơi làm việc.	1	2	3	4	5
9. Tôi được tự do đưa ra các khuyến cáo lên các nhà quản trị cấp trên về các đề xuất thay đổi cách thức làm việc hiện tại.	1	2	3	4	5
10. Các ý tưởng tốt không thể truyền lên các nhà quản trị cấp trên được vì rất khó tiếp cận họ.	1	2	3	4	5

### Cho điểm và giải thích:

**Để tính điểm của bạn:** Hãy trừ số điểm của bạn ở mỗi câu 4 và 10 với giá trị 6. Sử dụng số điểm đã được điều chỉnh này cộng với số điểm của 10 câu hỏi sẽ cho bạn tổng số điểm. Chia tổng số điểm này cho 10, bạn sẽ có điểm trung bình của mình là \_\_\_\_\_

**Giải thích:** Một nền văn hóa thích nghi được định hình bởi những giá trị và hành động của các nhà quản trị cấp cao và cấp trung. Khi các nhà quản trị này chủ động khuyến khích và hoan nghênh những sáng kiến thay đổi từ cấp dưới, toàn bộ tổ chức sẽ ngấm dần những giá trị cho sự thay đổi. Mười câu hỏi này đo lường sự cởi mở của nhà quản trị đối với sự thay đổi. Điểm bình quân phổ biến cho sự cởi mở của nhà quản trị là 3. Nếu điểm bình quân của bạn từ 4 trở lên, bạn có thể làm việc tốt trong một môi trường thể hiện những giá trị văn hóa thích nghi mạnh. Nếu điểm bình quân của bạn từ 2 trở xuống, công ty mà bạn làm việc có lẽ không phải là một tổ chức có văn hóa thích nghi.



Bạn hãy nghĩ về việc này. Liệu mức độ cởi mở của nhà quản trị đối với sự thay đổi có điều chỉnh đúng cho tổ chức hay không? Tại sao? So sánh điểm của bạn với điểm của người khác và tiến hành mô tả những gì giống với môi trường làm việc của bạn đối với những nhà quản trị cấp trên của bạn. Bạn có cảm nhận về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn về công việc với độ cởi mở của nhà quản trị với sự thay đổi? Những đặc điểm quản trị cụ thể nào và các giá trị của công ty sẽ giải thích được điểm của sự cởi mở.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP GỢI MỞ Ý TƯỞNG THEO NHÓM NHỎ

**Bước 1:** Viết ra các chuẩn mực mà bạn tin rằng nó đang có hiệu lực trong các nơi chốn sau đây: (1) trong khóa học của bạn; (2) trong các nhóm xã hội chính thức chẳng hạn như hội sinh viên và hội nữ sinh, và (3) trong các câu lạc bộ của sinh viên hoặc các tổ chức tài trợ cho các trường học. Sử dụng những kinh nghiệm của bạn có được từ các tổ chức này để xem xét các chuẩn mực. Một số chuẩn mực có tính tiềm ẩn, vì vậy bạn cần suy xét cẩn trọng để nhận dạng chúng. Một số chuẩn mực khác thì rất rõ ràng hay dễ nhận thấy.

**Bước 2:** Sau khi bạn đã hình thành danh sách các chuẩn mực, hãy tiến hành chia các thành viên thành 2 nhóm với số lượng từ 4 đến 6 người cho mỗi nhóm để thảo luận về các chuẩn mực này. Mỗi sinh viên sẽ chia sẻ với nhóm về các chuẩn mực được nhận dạng cho từng loại tổ chức đã được phân công. Tiến hành xây dựng danh sách các chuẩn mực cho mỗi nơi chốn và tiến hành hoạt động tư duy động não với mọi thành viên trong nhóm để bổ sung thêm các chuẩn mực.

**Bước 3:** Tiến hành phân nhóm các chuẩn mực theo các chủ đề có ý nghĩa và đặt tên cho từng nhóm chủ đề này. Quyết định các nhóm chuẩn mực nào quan trọng nhất cho việc điều khiển hành vi của sinh viên tại từng nơi chốn.

**Bước 4:** Với vai trò của nhóm hãy phân tích nguồn hay điểm xuất phát để hình thành từng chuẩn mực quan trọng hơn. Nhận dạng xem chuẩn mực này hình thành từ môi trường, từ nhà lãnh đạo, hay từ một yếu tố khác? Bạn có thể đưa ra những ví dụ về những chuẩn mực được phát biểu ra nhưng không được theo đuổi hay thực hiện, điều này có nghĩa là mọi người không làm theo những chuẩn mực đã được tuyên bố.

**Bước 5:** Bạn học được điều gì về những chuẩn mực văn hóa tồn tại trong các tổ chức và các nhóm xã hội? Làm thế nào để tạo sự rõ ràng cho những khía cạnh văn hóa tổ chức vốn tiềm ẩn? Người nào sẽ chịu trách nhiệm cho việc thiết lập những chuẩn mực trong khóa học, trong các nhóm xã hội của sinh viên, và trong tổ chức nói chung.

### CHÚ THÍCH

1. These questions are based on ideas from R. L. Daft and R. M. Lengel, *Fusion Leadership* (San Francisco: Berrett Koehler, 2000): Chapter 4; B. Bass and B. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2d ed. (Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc., 2004); and Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe, *Managing*

*the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

2. Geoff Colvin, "How It Works," *Fortune* (February 27, 2012): 72–79.
3. This section is based on Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10th ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2010), pp. 140–143.
4. L. J. Bourgeois, "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," *Academy of Management Review* 5 (1980): 25–39.
5. James Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (New York: HarperCollins, 1996).
6. David J. Teece, "Dynamic Capabilities: A Guide for Managers," *Ivey Business Journal* (March/April, 2011), [www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers](http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers) (accessed June 12, 2012).
7. Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005), pp. 3–23.
8. Liz Alderman, "In Europe, Starbucks Adjusts to a Café Culture," *The New York Times*, March 30, 2012.
9. Patricia Sellers, "The New Coke," *Fortune* (May 21, 2012): 140.
10. Timothy Aepfel, "Man vs. Machine, A Jobless Recovery," *The Wall Street Journal Online* (January 17, 2012), <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204468004577164710231081398.html> (accessed June 12, 2012).
11. Jeffrey A. Trachtenberg, "Barnes & Noble Focuses on E-Books," *The Wall Street Journal Online* (July 20, 2011), <http://allthingsd.com/20110720/barnes-noble-focuses-on-e-books/> (accessed June 12, 2012).
12. Roman Friedrich, Michael Peterson, and Alex Koster, "The Rise of Generation C," *Strategy + Business*, Issue 62 (Spring 2011), [www.strategy-business.com/article/11110?gko=64e54](http://www.strategy-business.com/article/11110?gko=64e54) (accessed June 25, 2012).
13. Sara Lin, "Designing for the Senior Surge," *The Wall Street Journal*, April 25, 2008.
14. Dennis Cauchon and Paul Overberg, "Census Data Shows Minorities Now a Majority of U.S. Births," *USA TODAY* (May 17, 2012), [www.usatoday.com/news/nation/story/2012-05-17/minority-births-census/55029100/1](http://www.usatoday.com/news/nation/story/2012-05-17/minority-births-census/55029100/1) (accessed June 12, 2012).
15. Matthias Rieker, "Uneven Economy Hits Banks," *The Wall Street Journal Online* (January 25, 2012), <http://online.wsj.com/article/SB100014240529702037185044577180672516174122.html> (accessed June 22, 2012).
16. Somini Sengupta, "Facebook Builds Network of Friends in Washington," *The New York Times Online* (May 18, 2012), [www.nytimes.com/2012/05/19/technology/facebook-builds-network-of-friends-in-washington.html?\\_r=1&emc=eta1](http://www.nytimes.com/2012/05/19/technology/facebook-builds-network-of-friends-in-washington.html?_r=1&emc=eta1) (accessed June 12, 2012).

17. Dror Etzion, "Research on Organizations and the Natural Environment," *Journal of Management* 33 (August 2007): 637–654.
18. Elizabeth Weise and Doyle Rice, "Even the 'Best' Out-come Won't Be Good; The Oil Spill's Potential Toll Is Becoming Clear," *USA Today*, June 9, 2010.
19. Rick Kash, "The Hershey Company: Aligning Inside to Win on the Outside," *Ivey Business Journal* (March–April 2012), [www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-hershey-company-aligning-inside-to-win-on-the-outside-2](http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-hershey-company-aligning-inside-to-win-on-the-outside-2) (accessed June 12, 2012).
20. Ann Zimmerman, "Can Retailers Halt Showrooming?" *The Wall Street Journal Online* (April 11, 2012), <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304587704577334370670243032.html> (accessed June 13, 2012).
21. Geoff Colvin, "Toyota's Comeback Kid," *Fortune* (February 2, 2012): 73.
22. "Downsides of Just-in-Time Inventory," *Bloomberg Businessweek* (March 28–April 3, 2011): 17–18.
23. Peter Valdes-Dapena, "Japan Earthquake Impact Hits U.S. Auto Plants," *CNNMoney* (March 30, 2011), [http://money.cnn.com/2011/03/28/autos/japan\\_earthquake\\_autos\\_outlook/index.htm#](http://money.cnn.com/2011/03/28/autos/japan_earthquake_autos_outlook/index.htm#) (accessed June 13, 2012).
24. Maxwell Murphy, "Reinforcing the Supply Chain," *The Wall Street Journal*, January 11, 2012, B6.
25. Sharon Edelson, "Costco Keeps Formula as It Expands," *Women's Wear Daily*, Issue 19 (January 30, 2012): 1; Andria Cheng, "Costco Cracks Taiwan Market," *The Wall Street Journal*, April 2, 2010, B5; and "Form 10-K for Costco Wholesale Corporation," Item 7—Management's Discussion and Analysis of Financial Conditions and Results of Operations, *Costco Annual Report*, [www.sec.gov/Archives/edgar/data/909832/000119312511271844/d203874d10k.htm#toc203874\\_9](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/909832/000119312511271844/d203874d10k.htm#toc203874_9) (accessed July 10, 2012).
26. Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly* 17 (1972): 313–327; and Daft, *Organization Theory and Design*, pp. 144–148.
27. Tim Arango, "Hot Social Networking Site Cools as Facebook Grows," *The New York Times Online* (January 11, 2011), [www.nytimes.com/2011/01/12/technology/internet/12myspace.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2011/01/12/technology/internet/12myspace.html?pagewanted=all) (accessed June 14, 2012).
28. Bruce E. Perrott, "Strategic Issue Management as Change Catalyst," *Strategy & Leadership* 39, no. 5 (2011): 20–29.
29. David B. Jemison, "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making," *Journal of Management Studies* 21 (1984): 131–152; and Marc J. Dollinger, "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance," *Academy of Management Journal* 27 (1984): 351–368.
30. Sean Lux, T. Russell Crook, and Terry Leap, "Corporate Political Activity: The Good, the Bad, and the Ugly," *Business Horizons* 55, no. 3 (May–June 2012): 307–312.

31. Tom Duffy, "Spying the Holy Grail," *Microsoft Executive Circle* (Winter 2004): 38–39.
32. Alexander Garrett, "Crash Course in Competitive Intelligence," *Management Today* (May 1, 2011): 18.
33. Kim Girard, "Snooping on a Shoestring," *Business 2.0* (May 2003): 64–66.
34. Jonathan Hughes and Jeff Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work," *Harvard Business Review* (November 2007): 122–131; Howard Muson, "Friend? Foe? Both? The Confusing World of Corporate Alliances," *Across the Board* (March–April 2002): 19–25; and Devi R. Gnyawali and Ravindranath Madhavan, "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective," *Academy of Management Review* 26, no. 3 (2001): 431–445.
35. Katie Merx, "Automakers Interconnected Around World," *Edmonton Journal* April 6, 2007, H14; and Keith Bradsher, "Ford Agrees to Sell Volvo to a Fast-Rising Chinese Company," *The New York Times Online* (March 28, 2010), [www.nytimes.com/2010/03/29/business/global/29auto.html](http://www.nytimes.com/2010/03/29/business/global/29auto.html) (accessed August 1, 2011).
36. Thomas Petzinger, Jr., *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace* (New York: Simon & Schuster, 1999), pp. 53–54.
37. Stephan M. Wagner and Roman Boutellier, "Capabilities for Managing a Portfolio of Supplier Relationships," *Business Horizons* (November–December 2002): 79–88; Peter Smith Ring and Andrew H. Van de Ven, "Developmental Processes of Corporate Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review* 19 (1994): 90–118; Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business," *Fortune* (February 21, 1994): 60–64; and Peter Grittner, "Four Elements of Successful Sourcing Strategies," *Management Review* (October 1996): 41–45.
38. Richard L. Daft, "After the Deal: The Art of Fusing Diverse Corporate Cultures into One," paper presented at the Conference on International Corporate Restructuring, Institute of Business Research and Education, Korea University, Seoul, Korea (June 16, 1998).
39. David Segal, "When a Sugar High Isn't Enough," *The New York Times Online* (April 21, 2012), [www.nytimes.com/2012/04/22/business/kellogg-takes-aim-at-snack-foods.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/04/22/business/kellogg-takes-aim-at-snack-foods.html?pagewanted=all) (accessed June 15, 2012).
40. Peter Sanders, "Sikorsky's Business Heads Up," *The Wall Street Journal Online* (April 19, 2010), <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304180804575188821353177134.html> (accessed April 19, 2010).
41. Yoash Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance," *Academy of Management Review* 13 (1988): 534–545; V. Lynne Meek, "Organizational Culture: Origins and Weaknesses," *Organization Studies* 9 (1988): 453–473; John J. Sherwood, "Creating Work Cultures with Competitive Advantage," *Organizational Dynamics* (Winter 1988): 5–27; and Andrew D. Brown and

- Ken Starkey, "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information," *Journal of Management Studies* 31, no. 6 (November 1994): 807–828.
42. Joanne Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002); Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, and Roy Serpa, "Issues in Understanding and Changing Culture," *California Management Review* 28 (Winter 1986): 87–94; and Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 339–358.
  43. David Carr, "Troubles That Money Can't Dispel," *The New York Times Online* (July 17, 2011), [www.nytimes.com/2011/07/18/business/media/for-news-corporation-troubles-that-money-cant-dispel.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2011/07/18/business/media/for-news-corporation-troubles-that-money-cant-dispel.html?pagewanted=all) (accessed June 13, 2012).
  44. John F. Burns and Jeremy W. Peters, "Two Top Deputies Resign as Crisis Isolates Murdoch," *The New York Times Online* (July 16, 2011), [www.hongkong-mart.com/forum/viewtopic.php?f=2&t=367](http://www.hongkong-mart.com/forum/viewtopic.php?f=2&t=367) (accessed June 13, 2012).
  45. Carr, "Troubles That Money Can't Dispel."
  46. Based on Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992): 3–27.
  47. Carlin Flora, "Paid to Smile," *Psychology Today* (September–October 2009): 59–59; and Tony Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (New York: Business Plus 2012).
  48. Michael G. Pratt and Anat Rafaeli, "Symbols as a Language of Organizational Relationships," *Research in Organizational Behavior* 23 (2001): 93–132.
  49. Mindy Grossman, "HSN's CEO on Fixing the Shopping Network's Culture," *Harvard Business Review* (December 2011): 43–46.
  50. Chip Jarnagin and John W. Slocum, Jr., "Creating Corporate Cultures through Mythopoetic Leadership," *Organizational Dynamics* 36, no. 3 (2007): 288–302.
  51. Robert E. Quinn and Gretchen M. Spreitzer, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider," *Organizational Dynamics* (Autumn 1997): 37–49.
  52. Yukari Iwatani Kane and Jessica E. Vascellaro, "Successor Faces Tough Job at Apple," *The Wall Street Journal Online* (August 26, 2011), <http://allthingsd.com/20110826/successor-faces-tough-job-at-apple/> (accessed June 13, 2012).
  53. Based on an interview with Tim Cook conducted by *Wall Street Journal's* Walt Mossberg and Kara Swisher (June 4, 2012), <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303552104577436952829794614.html?KEYWORDS=steve+jobs+apple+culture> (accessed June 16, 2012).
  54. Arthur Yeung, "Setting People up for Success: How the Portman Ritz-Carlton Hotel Gets the Best from Its People," *Human Resource Management* 45, no. 2 (Summer 2006): 267–275.

55. Patricia Jones and Larry Kahaner, *Say It and Live It: 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark* (New York: Currency Doubleday, 1995).
56. Harrison M. Trice and Janice M. Beyer, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials," *Academy of Management Review* 9 (1984): 653–669.
57. PRWeb, "Southwest Airlines Launches New NBA- Themed Specialty Airplane; Slam Dunk One Marks First Southwest Specialty Plane with a Partner in 17 Years," November 3, 2005, [www.prweb.com/releases/2005/11/prweb306461.php](http://www.prweb.com/releases/2005/11/prweb306461.php) (accessed February 7, 2008).
58. Jennifer A. Chatman and Karen A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal* 37, no. 3 (1994): 522–553.
59. This discussion is based on Paul McDonald and Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values," *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (Winter 1992): 64–76; Daniel R. Denison and Anil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science* 6, no. 2 (March–April 1995): 204–223; and Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 3d ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2005), pp. 570–573.
60. Lucas Conley, "Rinse and Repeat," *Fast Company* (July 2005): 76–77.
61. Robert Hooyjberg and Frank Petrock, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy," *Human Resource Management* 32, no. 1 (1993): 29–50.
62. David Kesmodel and Suzanne Vranica, "Unease Brewing at Anheuser as New Owners Slash Costs," *The Wall Street Journal Online*, April 23, 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124096182942565947.html> (accessed June 22, 2012).
63. Based on *Fortune's* survey results, "100 Best Companies to Work For," [http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full_list/) (accessed September 25, 2012); and Douglas A. Ready and Emily Truelove, "The Power of Collective Ambition," *Harvard Business Review* (December 2011): 94–102.
64. Rekha Balu, "Pacific Edge Projects Itself," *Fast Company* (October 2000): 371–381.
65. Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998).
66. Jeremy Kahn, "What Makes a Company Great?" *Fortune* (October 26, 1998): 218; James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1994); and James C. Collins, "Change Is Good—But First Know What Should Never Change," *Fortune* (May 29, 1995): 141.
67. Andrew Wahl, "Culture Shock," *Canadian Business* (October 10–23, 2005): 115–116.
68. Based on information in Alison Beard and Richard Hornik, "It's Hard to Be Good," *Harvard Business Review* (November, 2011): 88–96.

69. Jennifer A. Chatman and Sandra Eunyoung Cha, "Leading by Leveraging Culture," *California Management Review* 45, no. 4 (Summer 2003): 20–34.
70. This section is based on Jeff Rosenthal and Mary Ann Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results," *Journal of Organizational Excellence* (Spring 2003): 3–18.
71. Nelson D. Schwartz, "One Brick at a Time," *Fortune* (June 12, 2006): 45–46; and Nelson D. Schwartz, "Lego's Rebuilds Legacy," *International Herald Tribune* (September 5, 2009).
72. Evelyn M. Ruslie, "Zynga's Tough Culture Risks a Talent Drain," *The New York Times Online* (November 27, 2011), <http://dealbook.nytimes.com/2011/11/27/zyngas-tough-culture-risks-a-talent-drain/> (accessed June 18, 2012).
73. This example is based on Dave Ulrich, Steve Kerr, and Ron Ashkenas, *The GE Work-Out* (New York: McGraw-Hill, 2002), pp. 238–230.
74. From Ulrich et al., "GE Values," in *The GE Work-Out*, Figure 11-2.
75. Rosenthal and Masarech, "High-Performance Cultures."
76. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: The Free Press, 1992); Eric Flamholtz and Rangapriya Kannan-Narasimhan, "Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance," *European Management Journal* 23, no. 1 (2005): 50–64. Also see J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, 3d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
77. Rosenthal and Masarech, "High-Performance Cultures"; Patrick Lencioni, "Make Your Values Mean Something," *Harvard Business Review* (July 2002): 113–117; and Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Warner, 1988).
78. Jarnagin and Slocum, "Creating Corporate Cultures through Mythopoetic Leadership."
79. Based on S. J. Ashford et al., "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Issue Selling," *Administrative Science Quarterly* 43 (1998): 23–57; and E. W. Morrison and C. C. Phelps, "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change," *Academy of Management Journal* 42 (1999): 403–419.

# Quản trị trong môi trường toàn cầu

## ĐỀ CƯƠNG CỦA CHƯƠNG

- Bạn đã chuẩn bị sẵn sàng để làm việc trong môi trường quốc tế?
- Một thế giới không biên giới
- Các công ty đa quốc gia
- Khởi đầu hoạt động quốc tế hóa
- Môi trường kinh doanh quốc tế
- Bối cảnh quốc tế đang thay đổi
- Các liên minh mạng dịch quốc tế

## KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Định nghĩa được toàn cầu hóa và cách thức mà nó tạo ra một thế giới không có ranh giới cho các nhà quản trị ngày nay.
- Mô tả tư duy toàn cầu và lý do khiến nó chi phối các công ty kinh doanh quốc tế ngày nay.
- Mô tả những đặc trưng của một công ty đa quốc gia và giải thích khái niệm về tầng lớp thấp nhất của kim tự tháp
- Định nghĩa được quản trị kinh doanh quốc tế và giải thích sự khác biệt của nó so với việc quản trị kinh doanh nội địa
- Chỉ ra những sự khác biệt về môi trường kinh tế, văn hóa-xã hội, luật pháp-chính trị khắp thế giới đã tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh.
- Thảo luận về cách thức thay đổi của bức tranh quốc tế tổng thể, bao gồm các quyền lực mới nổi lên như Trung Quốc, Ấn Độ, và Brasil.
- Mô tả cách thức mà những liên minh mạng dịch theo khu vực đã định hình lại môi trường kinh doanh quốc tế.





## BẠN ĐÃ SẴN SÀNG ĐỂ LÀM VIỆC TRONG MÔI TRƯỜNG QUỐC TẾ?

**Hướng dẫn:** Bạn đã sẵn sàng để đàm phán một hợp đồng bán hàng với một đối tác từ một quốc gia khác chưa? Tất cả các công ty có quy mô lớn và nhỏ đều liên quan đến những hoạt động toàn cầu. Các hành vi phạm lỗi của bạn thuộc mức độ nào trong số những lỗi sau đây? Hãy trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như không đúng” cho mỗi phát biểu dưới đây.

Bạn có tác động trong số:	Hầu như đúng	Hầu như không đúng
1. Không kiên nhẫn? Bạn có sự tập trung lưu ý một điều gì đó chỉ trong thời gian ngắn? Bạn luôn muốn chuyển sang vấn đề khác một cách nhanh chóng?		
2. Bạn là một người lắng nghe kém? Bạn có cảm thấy không thoải mái với sự im lặng hay không? Bạn có hình dung những gì sẽ nói sau đó hay không?		
3. Bạn là một người thích tranh luận? Bạn hứng thú với việc tranh luận vì lợi ích riêng của mình?		
4. Bạn không thích ứng với những đặc trưng văn hóa của nước khác? Bạn có ít kinh nghiệm làm việc tại các nước khác?		
5. Bạn có định hướng ngắn hạn? Bạn thường nhấn mạnh đến khía cạnh ngắn hạn hơn là dài hạn trong tư duy và hoạch định?		
6. Mọi thứ đều tập trung vào khía cạnh kinh doanh? Bạn có nghĩ rằng việc quen biết thêm một người nào đó trước khi thảo luận về kinh doanh là một điều lãng phí thời gian?		
7. Bạn thường dựa vào khía cạnh pháp lý để bảo vệ quan điểm của bạn? Bạn có buộc người khác phải thực hiện thỏa thuận ban đầu ngay cả khi môi trường đã thay đổi?		
8. Bạn có tư duy “thắng – thua” khi đàm phán không? Bạn có thường xuyên giành lấy phần thắng trên cơ sở thất bại của người khác không?		

**Cho điểm và giải thích:** Các nhà quản trị của Hoa Kỳ thường có khuynh hướng phớt lờ các yếu tố đa văn hóa trong quá trình đàm phán so với các đối tác tại các quốc gia khác. Thói quen của người Mỹ sẽ gây nên sự bối rối, chẳng hạn như việc nhấn mạnh vào những điểm bất đồng hơn là những điểm đã được đồng thuận, dùng quá ít thời gian để thấu hiểu những quan điểm và lợi ích của các đối tác, và theo đuổi tính đối kháng. Người Mỹ thường muốn chấm dứt sự đàm phán khi họ nghĩ rằng họ đã thắng, và điều này có thể gây lúng túng cho các đối tác. Với bài kiểm tra ngắn này, số điểm thấp thể hiện tinh thần kinh doanh quốc tế tốt hơn. Nếu số câu trả lời “Hầu như đúng” từ 3 trở xuống, xem như bạn đã chuẩn bị sẵn sàng cho việc tham gia đàm phán quốc tế. Nếu số câu trả lời “Hầu như đúng” từ 6 trở lên, bạn cần học tập nhiều hơn về văn hóa của các quốc gia khác trước khi tham gia vào hoạt động giao dịch kinh doanh quốc tế. Bạn nên cố gắng hình thành một sự tập trung cao hơn vào nhu cầu của người khác và nên thực hiện đánh giá từ các quan điểm khác nhau. Cần cởi mở để tạo sự thỏa hiệp và biểu lộ sự cảm thông với những người có sự khác biệt với mình.

Công ty Nissan của Nhật Bản có trụ sở chính tại Yokohama nhưng người lãnh đạo cấp cao của bộ phận sản xuất dòng xe cao cấp Infinity lại có văn phòng tại Hồng Kông. Các hoạt động kinh doanh các sản phẩm dưỡng da, mỹ phẩm, và chăm sóc cá nhân của Proctor & Gamble (P&G) lại có cơ sở đặt tại Singapore. Và toàn bộ nhóm quản trị gia cấp cao của Stawood, một công ty

kinh doanh khách sạn có văn phòng chính tại Stamford thuộc Connecticut, được bố trí làm việc một tháng tại Thượng Hải để các nhà quản trị có thể tự trải nghiệm bản thân vào văn hóa địa phương và tạo được một sự thông hiểu tốt hơn về sự khác biệt như thế nào của thị trường Trung Quốc so với thị trường Hoa Kỳ.<sup>2</sup> Khuynh hướng di chuyển các nhà quản trị cấp cao và các bộ phận của công ty đến Châu Á vừa có ý nghĩa thực tiễn vừa mang tính biểu tượng. Hồng Kông được xem là một cánh cửa để xâm nhập vào thị trường Trung Hoa lục địa, trong khi Singapore được xem là cầu nối để đi vào thị trường Đông Nam Á và Ấn độ. Hơn thế nữa, việc phân bố cơ sở tại một khu vực “là một sự thể hiện rõ ràng nhất những gì mà bạn đã cam kết”, theo lời nói của Michael Andrew, chủ tịch của tập đoàn quốc tế KPMG, làm việc tại văn phòng ở Hồng Kông.<sup>3</sup>

Các nhà quản trị trên thế giới đang rất thiết tha với việc tạo nên một sự cam kết thực hiện kinh doanh tại thị trường Trung Quốc và Ấn độ vì tiềm năng tăng trưởng to lớn của những thị trường này. Brazil, Nga, Ấn độ, và Trung quốc (thường được gọi là nhóm BRIC) cũng như các nền kinh tế mới nổi lên khác, đang tăng trưởng một cách nhanh chóng với vai trò là nhà cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho Hoa Kỳ, Canada, Châu Âu, và các quốc gia đã phát triển khác. Đồng thời những khu vực này đang trở thành một thị trường lớn cho các sản phẩm và dịch vụ của các công ty tại Bắc Mỹ. Việc tìm kiếm những nhà quản trị có tư duy cần thiết để tạo sự thành công tại những quốc gia này đang là một vấn đề khó khăn cho nhiều công ty đa quốc gia. Trung Quốc, Ấn Độ, và Brazil đang được nhận định sẽ có sự thiếu hụt lớn nhất những nhà quản trị cấp cao tài năng trong vài năm sắp tới.<sup>4</sup>

Bất kỳ một nhà quản trị nào cũng đều được yêu cầu phải có tư duy toàn cầu vì thế giới ngày nay luôn hiện diện những đe dọa và cơ hội. Thậm chí những nhà quản trị hầu như cả đời chỉ làm việc tại một thị trấn quê hương cũng cần phải nhận thức môi trường quốc tế vì họ phải thực hiện sự tương tác với người lao động đến từ các nền văn hóa khác. Khía cạnh quốc tế đang dần trở thành một bộ phận quan trọng của môi trường bên ngoài đã được đề cập trong chương 3. Chương này sẽ giới thiệu các khái niệm cơ bản về môi trường toàn cầu và hoạt động quản trị ở tầm quốc tế. Phần mở đầu của chương này sẽ cung cấp một cái nhìn tổng quan về thế giới không biên giới ngày nay và tư duy toàn cầu, đây là những điều cần thiết cho những nhà quản trị hiệu quả. Sau đó chúng ta sẽ thảo luận về công ty đa quốc gia, xem xét những hạn chế của quá trình toàn cầu hóa, và mô tả khái niệm “tầng đáy của kim tự tháp”. Từ đó chúng ta sẽ đề cập đến các chiến lược và các kỹ thuật khác nhau để bước vào thế giới toàn cầu và xem xét các thách thức về kinh tế, chính trị-luật pháp, và văn hóa xã hội mà công ty phải đối mặt trong môi trường toàn cầu hóa. Chương này cũng mô tả việc hình thành các thị trường mới nổi và các thỏa thuận thương mại khu vực đã tái định hình bối cảnh kinh doanh quốc tế.

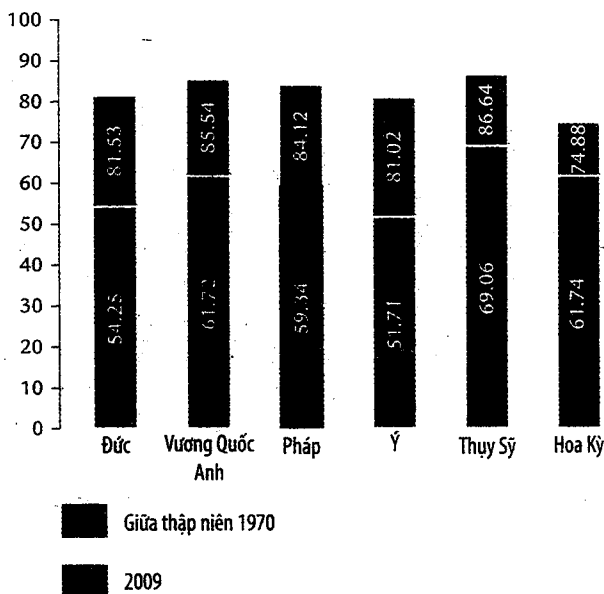
## THẾ GIỚI KHÔNG BIÊN GIỚI

Một thực tế đặt ra cho phần lớn các nhà quản trị chính là việc cách ly khỏi các áp lực quốc tế là một điều không khả thi. Tổ chức trong mọi lĩnh vực đang được tái sắp đặt hướng vào mục tiêu giải quyết các nhu cầu và mong đợi vượt khỏi tầm biên giới quốc gia. Cần lưu ý rằng Cục điều tra liên bang Mỹ (CIA) đã xếp tội phạm công nghệ thông tin vào một trong những thủ tục ưu tiên cao nhất cần giải quyết bởi vì các ranh giới điện tử giữa các quốc gia hầu như không tồn tại.<sup>5</sup> John Hering, tổng giám đốc 26 tuổi của công ty An ninh mạng điện thoại Lookout, đã nói: “Tư duy biên giới toàn vẹn đã được xóa bỏ”. Công ty của Hering có khách hàng ở 170 quốc gia và sử dụng trên 400 mạng điện thoại di động. Hering cho rằng: “Với nhiều người chiếc máy tính là tất cả” và “việc suy nghĩ về những điều không tốt xảy ra cho điện thoại của bạn là điều không thể chối cãi được”.<sup>6</sup>

### Toàn cầu hóa

Hoạt động kinh doanh, cũng giống như vấn đề tội phạm, đã trở nên hợp nhất trên toàn cầu. Quá trình toàn cầu hóa đề cập đến mức độ dịch chuyển mậu dịch và đầu tư, thông tin, các ý tưởng về văn hóa và xã hội, và hoạt động chính trị giữa các quốc gia. Điều này đã dẫn đến sự phụ thuộc ngày càng gia tăng giữa các quốc gia, giữa hoạt động kinh doanh, và giữa con người. Tata, một công ty dịch vụ tư vấn hình thành tại Ấn Độ, có trên 50% doanh số phát sinh từ thị trường Bắc Mỹ, trong khi đó công ty IBM của Hoa Kỳ có 65% doanh số của những dịch vụ kỹ thuật phát sinh từ các thị trường nước ngoài; trong đó doanh số tại Ấn Độ đã gia tăng 41% trong vòng một quý vừa qua.<sup>7</sup> Công ty Honda của Nhật Bản nhận 65% linh kiện để sản xuất loại xe hơi Accord từ Hoa Kỳ, hoặc Canada và có nhà máy lắp ráp xe hơi tại Ohio, trong khi đó công ty GM của Hoa Kỳ sản xuất dòng xe HHR tại Mexico với các linh kiện được cung cấp từ mọi nơi trên thế giới.<sup>8</sup>

Toàn cầu hóa đã bắt đầu nổi lên từ thập niên 1970s, và ngày nay phần lớn các quốc gia đã công nghiệp hóa có một mức độ toàn cầu hóa cao.<sup>9</sup> Học viện Kinh tế KOF của Thụy sỹ đã đo lường các khía cạnh kinh tế, chính trị, và xã hội của toàn cầu hóa và phân hạng các quốc gia theo chỉ số toàn cầu hóa. Không có gì ngạc nhiên khi tốc độ toàn cầu hóa về kinh tế đã chậm lại theo kết quả của những nghiên cứu điều tra gần đây do sự tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế và tài chính, nhưng quá trình toàn cầu hóa về xã hội và chính trị vẫn có xu thế tăng lên. Minh họa 4.1 thể hiện chỉ số toàn cầu hóa KOF vào năm 2012 của một số quốc gia (dựa trên năm cơ sở là năm 2009) so với chỉ số này vào giữa thập niên 1970s. Lưu ý rằng Hoa Kỳ là nước có chỉ số toàn cầu hóa thấp nhất vào năm 2012. Trong số 187 quốc gia được tính chỉ số KOF, Hoa Kỳ nằm ở thứ hạng 35, đã giảm so với thứ hạng 27 vào năm 2011. Danh sách 10 quốc gia có chỉ số toàn cầu hóa cao nhất bao gồm: Bỉ, Ai-len, Hà Lan, Áo, Singapore, Thụy Điển, Đan Mạch, Hungary, Bồ Đào Nha, và Thụy sỹ.<sup>10</sup>

**MINH HỌA 4.1 Chỉ số KOF của 6 quốc gia**

(Nguồn: "2012 KOF index of globalization," and "2010 KOF index of globalization" KOF Swiss Economic Institute.)

**Phát triển tư duy toàn cầu**

Sự thành công ở cấp độ toàn cầu đòi hỏi nhiều hơn so với việc chỉ có một khát vọng tham gia vào thị trường toàn cầu và có được một tập hợp các kỹ thuật và kỹ năng mới; điều này đòi hỏi các nhà quản trị phải phát triển tư duy toàn cầu. Ngày càng có nhiều nhà quản trị nhận thấy bản thân họ đang trụ vững trong công việc tại nước ngoài hay trong các công ty nước ngoài hoạt động tại nước mình, thì họ cần có một tư duy đảm bảo cho họ có thể vượt qua những sự mơ hồ và phức tạp lớn hơn rất nhiều so với những gì mà họ phải đối mặt khi thực hiện những nhiệm vụ quản trị theo cách truyền thống.<sup>11</sup> Một tư duy toàn cầu có thể được định nghĩa như là năng lực của nhà quản trị trong việc đánh giá và tác động vào cá nhân, nhóm, tổ chức, và các hệ thống khác biệt nhau ở các đặc trưng về xã hội, văn hóa, chính trị, thể chế, tri thức, và tâm lý.<sup>12</sup> Một nhà quản trị có tư duy toàn cầu có thể cảm nhận và ứng phó với nhiều bối cảnh khác biệt nhau một cách đồng thời thay vì chỉ bám vào tư duy nội địa theo đó họ chỉ nhìn nhận mọi việc dựa vào quan điểm của riêng mình. Reliance Industries, công ty tư nhân lớn nhất tại Ấn Độ, đã đưa ra một danh sách các yếu tố thuộc về "tư duy toàn cầu" và cho rằng đó là một trong các năng lực cốt lõi của nhà quản trị.<sup>13</sup>

Những người đã có các trải nghiệm với các nền văn hóa khác nhau thì dễ dàng phát triển tư duy toàn cầu hơn. Ví dụ, một người Hà Lan có thể học tiếng Anh, Đức, và Pháp, và dĩ nhiên cả tiếng Hà Lan để giao tiếp và tiến hành

trao thương với những nước láng giềng có nền kinh tế mạnh hơn. Một người Canada thuộc khu vực nói tiếng Anh không chỉ có thể nắm bắt rất tốt chính trị và văn hóa Châu Mỹ, họ còn phải xem xét tư tưởng và quan điểm của những người Canada thuộc khu vực nói tiếng Pháp, và chính những người này đến lượt họ cũng phải học hỏi mọi điều từ những người sống ở Bắc Mỹ là thành viên của cộng đồng Pháp ngữ, người Canada, và những người sống ở bang Quebec.<sup>14</sup> Những người sinh sống tại Hoa Kỳ vốn trưởng thành trong môi trường đa dạng về văn hóa và ngôn ngữ có thể gặp nhiều khó khăn khi nhận nhiệm vụ ở nước ngoài, nhưng sẵn lòng chấp nhận vai trò quản trị ở bất kỳ quốc gia nào có thể học tập để có một tư duy mở và trân trọng các quan điểm hay góc nhìn khác.

Phát triển tư duy toàn cầu đòi hỏi các nhà quản trị, những người thật sự muốn hiểu biết và tìm thông tin về con người và các nền văn hóa khác, phải có tư duy mở, không phán đoán chủ quan và có thể giải quyết các vấn đề mang tính mơ hồ, phức tạp mà không bị quá tải hay chán nản. Một trong những cách tốt nhất giúp cho nhà quản trị phát triển tư duy toàn cầu chính là việc tiếp xúc với những người thuộc các nền văn hóa khác. Trong quá khứ, nhiều nhà quản trị được phái sang nước khác làm nhiệm vụ sống theo phong cách biệt lập để giữ cho họ không trở nên đắm chìm vào nền văn hóa ngoại quốc. Siegfried Russwurm, nguyên giám đốc nguồn nhân lực của Siemen (giờ đây đang điều hành một công ty trong lĩnh vực công nghiệp), đã nói: “Bạn có thể trải qua một cách sống thực thụ của người Đức tại Trung Quốc”. Ông nói rằng: “Bạn có thể sống trong một cộng đồng khép kín với những người láng giềng là người Đức. Họ sẽ giúp bạn tìm được một người thợ bánh mì hay người bán thịt người Đức.”<sup>15</sup> Tuy nhiên trong thời đại ngày nay, mục tiêu của những nhà quản trị muốn thành công chính là việc toàn cầu hóa tư duy của họ. John Rice, phó Chủ tịch hội đồng quản trị của GE và là tổng giám đốc cũng như là người phụ trách bộ phận phát triển và điều hành toàn cầu của công ty, gần đây đã cùng với vợ di chuyển đến Hồng Kông để sống và làm việc. Ông đã nói: “Sinh sống bên ngoài Hoa Kỳ giúp cho bạn trở nên nhạy bén hơn với những vấn đề toàn cầu. Nó cho phép bạn nhìn thấy thế giới qua một lăng kính khác.”<sup>16</sup>

## CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA

Quy mô và doanh số của hoạt động kinh doanh quốc tế ngày nay lớn đến nỗi việc nhận thức thấu đáo chúng là một điều thật sự khó khăn. Ví dụ, nếu doanh số của một công ty được dùng để so sánh với tổng sản lượng quốc nội của một quốc gia (GDP), chúng ta thấy rằng doanh số của Exxon Mobil sẽ tương đương với GDP của Ai Cập. Doanh số của Walmart thì ngang bằng với GDP của Hy Lạp, của Toyota sẽ bằng với GDP của Algeria, và doanh số của GE tương đương với GDP của Kazakhstan.<sup>17</sup>

Một phần rất lớn doanh số trong kinh doanh quốc tế được tạo ra bởi các công ty kinh doanh quốc tế lớn và những công ty này thường được gọi là công ty toàn cầu, công ty không biên giới, hay công ty xuyên quốc gia. Trong thế giới kinh

doanh, những công ty quốc tế lớn này thường được gọi là các công ty đa quốc gia (MNCs) và chúng đang là đối tượng được lưu ý rất lớn. Các MNCs có thể dịch chuyển một lượng tài sản rất lớn từ quốc gia này sang quốc gia khác và tác động đến kinh tế, chính trị và văn hóa quốc gia.

Mặc dù không có một định nghĩa rõ ràng, nhưng một công ty đa quốc gia thường phải có trên 25% doanh số phát sinh từ thị trường nước ngoài. Trong suốt giai đoạn kinh tế đình trệ gần đây, tỷ trọng doanh số phát sinh từ nước ngoài của một số công ty đa quốc gia tăng lên vì sự gia tăng doanh số bán hàng tại thị trường của một số nước đang phát triển như thị trường của Trung Quốc và Ấn Độ. Trong quý 3/2010, doanh số của Yum!Brand (bao gồm các nhà hàng như KFC và Pizza Hut) tại Trung Quốc lần đầu tiên đã vượt qua doanh số bán hàng tại Hoa Kỳ, và quy mô hoạt động kinh doanh của công ty tại Trung Quốc cũng gần như cao gấp 2 lần so với quy mô tại Hoa Kỳ vào năm 2015.<sup>18</sup> MNCs cũng có các đặc trưng quản trị rất dễ phân biệt như sau:

1. Một công ty đa quốc gia được quản trị theo một hệ thống kinh doanh hợp nhất toàn cầu, trong đó từng chi nhánh ở nước ngoài hoạt động theo dạng liên minh và hợp tác mật thiết với các chi nhánh khác. Nguồn vốn, công nghệ, và con người được luân chuyển giữa các chi nhánh tại các quốc gia khác nhau. Công ty đa quốc gia tiếp nhận vật liệu và các linh kiện chế biến từ bất cứ nơi nào trên thế giới nếu như tại đó có nhiều lợi thế để chế tạo.
2. Một công ty đa quốc gia xét cho cùng sẽ được kiểm soát bởi một hệ hống quyền lực quản trị duy nhất và hệ thống này sẽ ra các quyết định chiến lược cơ bản cho công ty mẹ và các chi nhánh. Mặc dù một số công ty mẹ hay trụ sở chính có hai quốc tịch, chẳng hạn như trường hợp của công ty Royal Dutch/Shell, một số hoạt động quản trị được tập trung hóa nhằm duy trì sự hợp nhất toàn cầu và tối đa hóa lợi nhuận cho toàn thể công ty.
3. Các nhà quản trị cấp cao của MNC sẽ tiến hành hoạt động quản trị theo quan điểm toàn cầu. Họ xem cả thế giới như một thị trường trong việc ra các quyết định chiến lược, thu hút nguồn lực, phân bổ các cơ sở sản xuất, quảng cáo và tiến hành marketing một cách có hiệu suất nhất.

Trong một số ít trường hợp, triết lý quản trị của MNC có thể khác với những gì đã mô tả bên trên. Ví dụ, một số nhà nghiên cứu đã phân loại các công ty đa quốc gia theo các nhóm như các công ty định hướng vị tộc (ethnocentric companies): những công ty này nhấn mạnh vào đặc tính thị trường nội địa; các công ty định hướng đa cực (polycentric companies): các công ty này định hướng vào từng thị trường nước ngoài một cách riêng biệt; các công ty theo định hướng toàn cầu (geocentric companies): các công ty này xem cả thế giới là một thị trường và không có một sự lưu ý đặc biệt cho một quốc gia cụ thể nào.<sup>19</sup> Các công ty định hướng toàn cầu một cách trọn vẹn không hề chú ý đến ranh giới quốc gia ngày càng gia tăng về số lượng. Những công ty này không còn xem bản thân mình thuộc về Hoa Kỳ, Nhật bản, Trung Quốc, hay Đức; chúng hoạt động phục trên phạm vi toàn cầu và phục vụ cho thị trường toàn cầu. Trường hợp của công ty Nestlé SA là một ví dụ minh họa tiêu biểu. Công ty này tạo phần lớn doanh số bên

ngoài nước chủ nhà Thụy Sĩ, và công ty này thuê trên 280.000 lao động từ khắp nơi trên thế giới. Tổng giám đốc Paul Bulcke là người Bỉ, Chủ tịch hội đồng quản trị Peter Brabeck-Latmathe sinh ra tại Áo, và hơn phân nửa quản trị gia của công ty không phải là người Thụy Sĩ. Nestlé có hàng trăm thương hiệu và các cơ sở sản xuất kinh doanh ở hầu hết các quốc gia trên thế giới.<sup>20</sup>

## Làn sóng chống toàn cầu hóa

Quy mô và sức mạnh của các công ty đa quốc gia, kết hợp với sự gia tăng các thỏa thuận tự do mậu dịch đã khơi mào cho sự bùng nổ dư luận chống lại toàn cầu hóa. Kết quả từ một cuộc điều tra của tạp chí Fortune đã cho thấy 68% người Mỹ nói rằng các quốc gia khác đạt được phần lớn lợi ích từ tự do mậu dịch; và kết quả từ cuộc điều tra khác của tạp chí Wall Street và bản tin của NBC đã phát hiện 53% người Mỹ cho rằng tự do mậu dịch xét đến cùng đã làm tổn thương nền kinh tế Hoa Kỳ. Con số này trong năm 2007 là 46% và 32% vào năm 1999. Những cảm nhận như vậy cũng đã xảy ra tại các quốc gia khác như Đức, Pháp, và thậm chí tại Ấn Độ. Mickey Kantor, nguyên đại diện thương mại của chính phủ Hoa Kỳ đã phát biểu: “Do một số nguyên nhân, mọi người nghĩ rằng họ là người bị thiệt hại.”<sup>21</sup>

Tại Hoa Kỳ, những lo lắng chủ yếu chính là việc mất nhiều công việc khi những công ty Hoa Kỳ mở rộng các hoạt động kinh doanh ở nước ngoài dẫn đến ngày càng nhiều công việc được thực hiện ở nước ngoài. Việc dịch chuyển các công việc như sản xuất giày, may mặc, và đồ chơi đã bắt đầu từ một thập kỷ trước, và trong những năm gần đây, các công việc liên quan đến dịch vụ và tri thức cũng đã được đặt hàng từ bên ngoài tại những nước đang phát triển. Nhiều người mua sản phẩm của Hoa Kỳ đã nói rằng họ sẵn lòng trả một giá cao hơn cho những sản phẩm được chế tạo tại Hoa Kỳ để giữ các công việc tại Hoa Kỳ cho người dân Hoa Kỳ.<sup>22</sup>

Trong khi đó các nhà lãnh đạo kinh doanh luôn khẳng định lợi ích kinh tế từ toàn cầu hóa sẽ quay trở lại Hoa Kỳ dưới hình thức giá cả hàng hóa rẻ hơn, thị trường được mở rộng, và phần lợi nhuận gia tăng sẽ được tài trợ cho hoạt động đổi mới.<sup>23</sup> Tuy nhiên, một rắc rối khác với một số người Mỹ đó chính là việc các nhà thầu và các nhà cung cấp ở nước ngoài đối xử như thế nào đối với người lao động của họ. Trong những tháng đầu của năm 2010, 10 người lao động tại công ty Foxcom Technologies, một nhà thầu sản xuất Trung Quốc chuyên chế tạo các sản phẩm điện tử cho Apple, Dell, và một số công ty khác của Hoa Kỳ, đã tự tử tập thể. Sau khi một nhóm các nhà vận động chính sách về luật pháp công bố một lá thư đến Apple yêu cầu một cuộc điều tra về vấn đề an toàn lao động và các điều kiện lao động tối thiểu tại các nhà thầu cung ứng, các nhà quản trị đã yêu cầu Hiệp hội công bằng lao động (Fair Labor Association) tiến hành điều tra Foxcom. Nhóm điều tra đã phát hiện hàng loạt các vấn đề như giờ làm việc kéo dài quá mức và điều kiện làm việc không an toàn. Trong một hành động mang tính biểu hiện cho sự cam kết của mình, Tổng giám đốc mới của Apple, Tim Cook, đã đến thăm nhà máy sản xuất Foxcom, nơi iPhone

được sản xuất và đã tiến hành những cuộc gặp mặt để trao đổi với cả công ty và lãnh đạo chính phủ Trung Quốc.<sup>24</sup>

Sự lo lắng lớn về các vấn đề liên quan đến công việc và người lao động, sự nhiệt tình chống lại toàn hóa ngày càng trở nên nóng bỏng hơn – và điều này không thể mất đi trong một thời gian ngắn. Tóm lại chúng ta không thể nói toàn cầu hóa là tốt hay xấu, nhưng làm thế nào để các nhà quản trị và các quan chức chính phủ ngồi lại làm việc cùng nhau đảm bảo những lợi ích của một thế giới toàn cầu được chia sẻ đầy đủ và công bằng mới là vấn đề quan trọng.

## Phục vụ tầng đáy của kim tự tháp

Mặc dù các công ty đa quốc gia bị kết tội gây ra nhiều tác động tiêu cực cho xã hội, nhưng các công ty này có những nguồn lực cần thiết để làm điều tốt đẹp cho thế giới. Một cách tiếp cận kết hợp cả kinh doanh với trách nhiệm xã hội đó là việc *phục vụ tầng đáy của kim tự tháp* (*serving the bottom of the pyramid*).

**Khái niệm tầng đáy của kim tự tháp (BOP)** để xuất các công ty đa quốc gia có thể tham gia xóa bỏ nghèo đói và các yếu kém xã hội đồng thời với việc tạo ra lợi nhuận đáng kể bằng cách bán hàng cho những người nghèo nhất trên thế giới. Thuật ngữ tầng đáy của kim tự tháp đề cập đến hơn 4 tỷ người nằm trong mức độ thấp nhất của kim tự tháp kinh tế thế giới và mức độ này được phân hạng dựa vào thu nhập bình quân đầu người. Những người thuộc tầng lớp này có thu nhập thấp hơn 1.500 USD/năm, và khoảng ¼ trong số họ có thu nhập ít hơn 1 USD/ngày.<sup>25</sup> Thông thường, những người này không được phục vụ bởi phần lớn các công ty đa quốc gia vì sản phẩm và dịch vụ của những công ty này quá đắt tiền, không thể tiếp cận được, và không phù hợp với nhu cầu của họ; do đó, tại nhiều quốc gia, cuối cùng người nghèo phải chi trả nhiều hơn so với những người giàu cho những nhu cầu cơ bản.

Một số lượng các công ty hàng đầu đang thay đổi bằng cách theo đuổi mô hình kinh doanh BOP hướng đến việc phục vụ cho những người nghèo nhất trên thế giới. Chúng ta sẽ khảo sát ví dụ minh họa cho việc này từ hoạt động của công ty Godrej & Boyce của Ấn Độ.

Các công ty Hoa Kỳ ngày nay cũng bắt đầu các hoạt động theo mô hình BOP. Các nhà nghiên cứu của P&G đang đến thăm các gia đình tại Trung Quốc, Brazil, Ấn Độ, và tại các quốc gia đang phát triển khác để xem xét cách thức mà công ty có thể tạo ra những sản phẩm và dịch vụ đáp ứng cho người tiêu dùng thuộc tầng lớp thấp nhất của kim tự tháp. Tuy nhiên P&G chỉ là người đi sau trong việc thâm nhập vào thị trường cho người nghèo. Đối thủ của P&G, công ty Unilever đã giới thiệu xà phòng Lifebouy đến thị trường Ấn Độ hơn một thế kỷ trước đây, với thông điệp loại xà phòng này là kẻ thù của dơ bẩn và bệnh tật.<sup>27</sup> Unilever đã có trên 50% doanh số bán ra đến từ thị trường của những nước đang phát triển. Paul Polman, tổng giám đốc của Unilever, đã nói: “Cho đến thời điểm này P&G vẫn định hướng vào Hoa Kỳ”, ông còn tuyên bố rằng “Các thị trường mới nổi là DNA của công ty chúng tôi.” Để bắt kịp đối thủ cạnh tranh của mình, nhà quản trị cấp cao của P&G, Robert McDonald đang tập trung hướng nhân viên theo đuổi sứ mệnh “Gia tăng ảnh hưởng và cải thiện cuộc sống cho mọi người và ngày càng

• Các công ty P&G và Unilever là nguồn lực cạnh tranh để làm tốt đẹp cho TG  
Tham gia xóa bỏ nghèo đói, yếu kém  
• Trách nhiệm xã hội của công ty (CSR)



## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY GODREJ & BOYCE

Theo ước tính 1/3 thực phẩm của Ấn Độ bị thất thoát do hư hỏng, nhưng vào năm 2007 thị trường tủ lạnh chỉ đáp ứng được 18% nhu cầu. Rất nhiều người có thu nhập thấp thậm chí không thể mua được những tủ lạnh có cấu hình cơ bản. Một vấn đề khác của người nghèo, đặc biệt ở khu vực nông thôn, đó là dịch vụ điện sinh hoạt thường không đáng tin cậy. Các nhà quản trị của Godrej & Boyce quyết định đây là thời điểm họ phải làm một điều gì đó để giải quyết vấn đề này.

G. Sunderraman, phó tổng giám đốc phát triển của công ty đã nói: "Với tư cách một công ty chế tạo tủ lạnh trong hơn 50 năm, chúng tôi đã tự hỏi vì sao sản lượng tủ lạnh chỉ đáp ứng 18% tổng nhu cầu thị trường". Sự thấu hiểu đầu tiên chính là rất nhiều người không có khả năng để mua một tủ lạnh và họ cũng không cần một tủ lạnh lớn vốn đòi hỏi nhiều diện tích so với ngôi nhà quá nhỏ của họ, đồng thời nó cũng tốn quá nhiều điện năng. Những gì họ cần là loại tủ lạnh Chotukool (Tủ lạnh loại nhỏ), một thiết bị mang tính đổi mới, được giới thiệu bởi Godrej & Boyce vào năm 2010. Tủ lạnh Chotukool, một loại tủ lạnh mini, được thiết kế để làm lạnh khoảng 5 đến 6 chai nước và dự trữ một vài cân Anh thực phẩm, là loại xách tay, sử dụng năng lượng từ pin, và được bán với giá 3.250 rupees (khoảng 69 USD) - một mức giá bằng khoảng 35% so với loại tủ lạnh rẻ nhất đang bán trên thị trường.

Để bán sản phẩm mới này, Godrej & Boyce đào tạo dân làng tại khu vực nông thôn trở thành những nhân viên bán hàng. Người dân trong làng sẽ hưởng một mức hoa hồng khoảng 3 USD cho một chiếc tủ lạnh được bán ra, và hệ thống bán hàng này đã làm giảm được chi phí phân phối của Godrej & Boyce. Khi được hỏi về sản lượng Chotukool mong đợi bán ra, George Menezes (một nhà quản trị của công ty) đã nói: "có lẽ khoảng hàng triệu sản phẩm trong vòng 3 năm". Các nhà quản trị của Godrej & Boyce sử dụng rất nhiều thời gian để làm việc trực tiếp với người tiêu dùng và hiện nay họ đang kiểm định ý tưởng trên thị trường cho các sản phẩm giá thấp nhằm vào thị trường nông thôn. "Hiện tại, thị trường nông thôn chỉ chiếm 10%, nhưng tất cả đang được thiết lập để mở rộng theo một cách thức ngoạn mục", theo lời của Menezes.<sup>26</sup>

hoàn thiện hơn trên khắp thế giới." Khi con người cảm nhận đời sống của họ thay đổi, "đường như bạn không phải chi trả cho chúng tôi những gì chúng tôi đã làm cho bạn", theo lời của một nhà lãnh đạo nghiên cứu và phát triển.<sup>28</sup> Những người ủng hộ tư duy BOP tin rằng các công ty đa quốc gia có thể đóng góp cho sự thay đổi tích cực lâu dài khi động lực lợi nhuận có thể song hành với mong ước đóng góp cho đời sống con người.

\* Thước đo về đạo đức cho nhà đầu tư: Hồi lo, Công ruộng bác lợi lương.

## KHỞ SỰ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH QUỐC TẾ

Các tổ chức có một số động lực để xâm nhập thị trường quốc tế. Một trong số chúng chính là tìm kiếm các nguồn lực nguyên liệu và nhân công rẻ tiền ở nước ngoài, cách này thường được gọi đặt hàng quốc tế hay toàn cầu. Một động lực khác đó là phát triển thị trường cho những sản phẩm và dịch vụ bên ngoài thị trường của nước chủ nhà, theo cách này các công ty tiến hành các hoạt động

Tsau các cty tham gia thị trường toàn cầu

(lợi nhuận, K+I, nhà cung cấp, vốn)

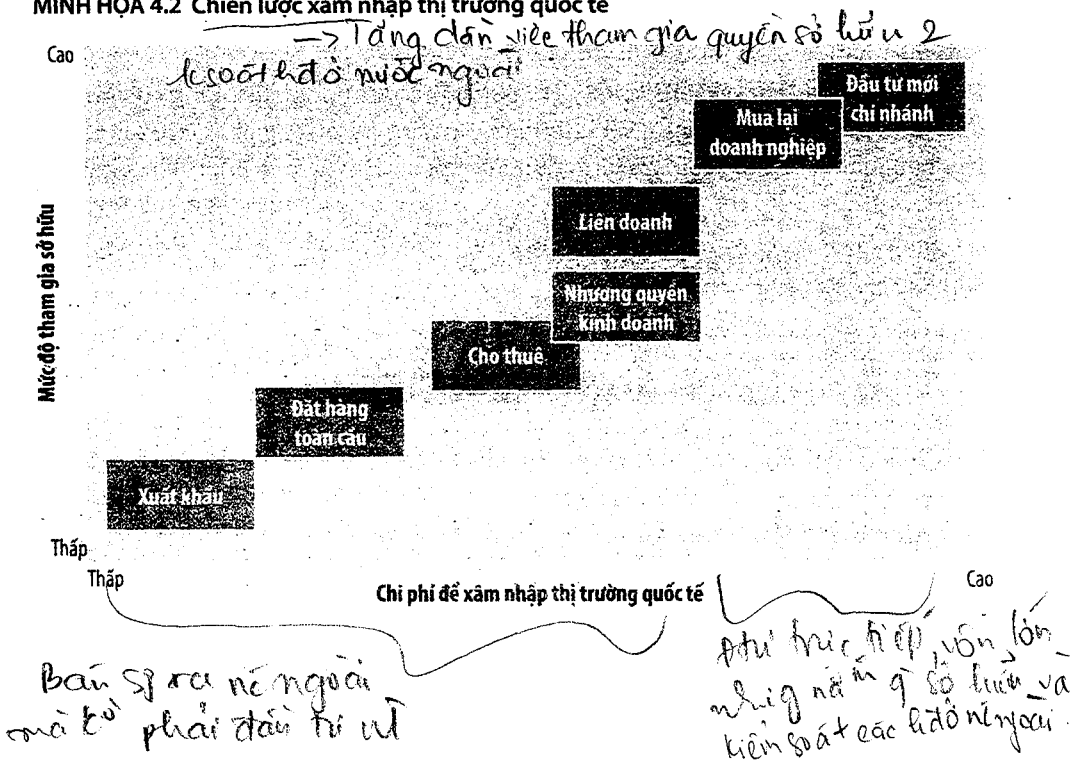
Đạo đức, lợi: 20

như xuất khẩu, cho thuê bản quyền, và đầu tư trực tiếp. Xuất khẩu, cho thuê bản quyền, và đầu tư trực tiếp thường được gọi là các chiến lược xâm nhập thị trường bởi vì chúng thể hiện các phương thức thay thế lẫn nhau để bán các sản phẩm và dịch vụ ở thị trường nước ngoài. Minh họa 4.2 thể hiện các chiến lược mà các công ty có thể sử dụng để tiến hành hoạt động kinh doanh quốc tế theo cách thức thu hút các nguồn lực hay bước vào các thị trường mới.

### Xuất khẩu

Với hình thức xuất khẩu, các công ty duy trì các cơ sở sản xuất tại nước chủ nhà và dịch chuyển các sản phẩm ra thị trường nước ngoài để bán.<sup>29</sup> Xuất khẩu đảm bảo cho công ty bán sản phẩm của mình ở các nước khác với một chi phí ở mức vừa phải và ít rủi ro. Xuất khẩu thường gặp phải nhiều vấn đề liên quan đến khoảng cách vận chuyển, sự kiểm soát của chính phủ, tỷ giá hối đoái, và sự khác biệt về văn hóa, nhưng nó ít tốn kém chi phí hơn so với hình thức đầu tư xây dựng nhà máy tại nước khách. Ví dụ: Skooba Designs, một nhà sản xuất túi đựng máy tính xách tay, iPad và các thiết bị khác (có trụ sở chính tại Rochester, New York), xuất khẩu sản phẩm trên 30 quốc gia. Các công ty cung cấp dịch vụ cũng có thể xuất khẩu. Netflix đang xuất khẩu các dòng dịch vụ chủ yếu về phim ảnh đến khách hàng tại Châu Mỹ la tinh, vương quốc Anh, và Ai-len cũng như khám phá các thị trường khác để xâm nhập.<sup>30</sup> Các hãng phim của Hollywood đã có một thời gian dài xuất khẩu phim của mình ra nước ngoài, nhưng họ đã chọn các cách tiếp cận khác qu

MINH HỌA 4.2 Chiến lược xâm nhập thị trường quốc tế



## VIỆC XUẤT KHẨU CỦA CÁC HÃNG PHIM HOLLYWOOD

Các bộ phim của Hollywood là những sản phẩm hoàn hảo mang đặc trưng của Hoa Kỳ trong một thời gian dài, những năm trước đây, các khán giả tại Nhật Bản, Brazil, và Hàn Quốc thì rất trung thành với việc xem các bộ phim được dàn dựng tập trung cho khán giả Hoa Kỳ. Tuy nhiên việc các hãng phim Hollywood tạo được doanh thu rất lớn từ thị trường nội địa đã không còn nữa. Vào thời điểm hiện nay, số lượng khán giả tại Hoa Kỳ đã giảm sút nhưng lượng khán giả nước ngoài lại gia tăng. Các hãng phim của Hollywood nhận khoảng 70% doanh số từ thị trường nước ngoài. Ngày nay chỉ còn một vài hãng phim Hollywood tạo ra những bộ phim để nhắm vào thị trường nội địa, trong khi đó hầu hết các hãng phim đã tiến hành điều chỉnh lại cấu trúc các bộ phim của họ để tạo sự phù hợp với nhu cầu của khách hàng nước ngoài. Họ đã sử dụng một số chiến thuật sau đây

- **Sử dụng diễn viên nước ngoài:** với bộ phim G.I. Joe của Paramount, Byung-hun Lee, một ngôi sao Hàn Quốc, đã đứng trên tiêu đề của bộ phim, và một diễn viên Nam Phi đã đóng một vai chính.
- **Tạo ra những bộ phim cho những thị trường đang tăng trưởng - chứ không phải thị trường nội địa:** Rất nhiều bộ phim gần đây ví dụ như "Rio and Fast Five" đã được dàn dựng tại Brazil, là một thị trường tăng trưởng rất nhanh chóng cho phim ảnh của Hollywood. Những bộ phim khác như "Avatar" và "The Lord of the Ring" được dàn dựng trong một thế giới viễn tưởng và không mang đặc trưng của một quốc gia nào.
- **Lồng những thương hiệu nước ngoài vào bộ phim:** Trong bộ phim gần đây nhất "Transformer", hãng phim DreamWorks đã lồng hình ảnh loại sữa ít đường Shuhua của công ty sản xuất bơ sữa Yili của Trung Quốc.
- **Trình chiếu ở các thành phố ở nước ngoài:** Bộ phim "Những chiếc xe hơi của Pixar" không có hiệu quả tốt ở nước ngoài, vì vậy hãng phim đã trình chiếu tiếp tại các thành phố lớn như Paris, London, Tokyo, và Riviera (Italia).

Những kỹ thuật nêu trên cũng như các kỹ thuật khác thể hiện một cách tiếp cận mới trong việc sản xuất phim ảnh. Thay vì cố gắng thu hút khách hàng xem các bộ phim, các hãng sản xuất phim đã định vị các bộ phim của họ theo nhu cầu khách hàng. Thêm vào đó, các nhà quản trị đang gia tăng tìm kiếm sự lời cuốn toàn cầu. Mark Zoradi, nguyên tổng giám đốc của công ty Walt Disney, đã phát biểu: "Tôi có thể nói với các bạn rằng không có một hãng phim nào cố gắng tạo ra những bộ phim đắt tiền ở mức phí tổn 150 hay 200 triệu USD trừ khi nó có một sức lôi cuốn toàn cầu."<sup>31</sup>

*OK x đúng nữa mai*  
**Đặt hàng toàn cầu** (mua vật liệu, linh kiện, chi từ nơi nổi tiếng)  
 → hiện tại lớp laptop 1 này rảo đi ở ngoài cơ Alore

Đặt hàng toàn cầu hay còn gọi là thuê ngoài liên quan đến việc sử dụng một bộ phận lao động quốc tế sao cho các hoạt động thực hiện công việc được tiến hành ở những quốc gia có nguồn lực cung ứng và lao động rẻ tiền nhất. Hàng triệu công việc yêu cầu kỹ năng thấp trong các ngành như dệt may, các trung tâm điều hành điện thoại, và hoạt động chế tạo thẻ tín dụng đã được đặt hàng tại những nước có tiền lương nhân công thấp trong những năm gần đây. Các chi phí về internet và viễn thông ngày càng giảm đã hỗ trợ cho các công ty trong việc đặt hàng bên ngoài ngay cả những công việc đòi hỏi kỹ năng cao chẳng hạn như hoạt động phát triển phần mềm, dịch vụ kế toán, hay dịch vụ y tế. Một bệnh

( ) hết lương epl (khi số người cung ứng 2 nhân công)  
 phải kiếm đồ chơi, giấy để, quần áo, đồ

nhân có thể được chụp hình cộng hưởng từ (MRI: magnetic resonance imaging) tại Minneapolis và kết quả này được đọc bởi các bác sĩ tại Ấn Độ. Sau khi đạo luật Sarbanes-Oxley có hiệu lực, nó đòi hỏi việc gia tăng giám sát, mở rộng các quy trình báo cáo tài chính sâu rộng. Công ty Unisys đã rất khó khăn trong việc tìm kiếm đủ những nhà kiểm toán nội bộ tại Hoa Kỳ, vì vậy các nhà quản trị của công ty này đã thực hiện việc đặt hàng các hoạt động kiểm toán cơ bản từ Trung Quốc. Các công ty dược phẩm lớn cũng đã thực hiện thuê ngoài phần lớn các nghiên cứu trong giai đoạn đầu về hóa học tại các phòng thí nghiệm rẻ tiền của Trung Quốc và Ấn Độ.<sup>32</sup>

## Cho thuê (chuyển giao)

Với hình thức cho thuê, một công ty (người cho thuê) tại một quốc gia sẽ cho phép các công ty tại một quốc gia khác (người đi thuê) sử dụng một số nguồn lực thuộc sở hữu của mình. Các nguồn lực này bao gồm công nghệ, kỹ năng quản trị, bản quyền phát minh, hay nhãn hiệu thương mại. Hình thức này cho phép người đi thuê được sản xuất và bán các sản phẩm hay dịch vụ tương tự với những gì mà người cho thuê đã và đang sản xuất. Heineken, thương hiệu bia hàng đầu thế giới, thường thực hiện hoạt động xuất khẩu để tạo sự nhận dạng thương hiệu của sản phẩm; nếu một thị trường nào đó được xem đủ hấp dẫn thì Heineken sẽ tiến hành cho thuê thương hiệu này cho nhà sản xuất bia địa phương. Hình thức cho thuê cho phép một đơn vị kinh doanh dễ dàng tiếp cận thị trường quốc tế với một chi phí thấp, nhưng nó hạn chế sự tham gia cũng như sự kiểm soát của công ty về sự phát triển của những thị trường đã được cho thuê.

Một hình thức đặc biệt của cho thuê chính là nhượng quyền kinh doanh (franchising), hình thức này diễn ra khi người được nhượng quyền kinh doanh mua trọn gói các loại vật liệu và dịch vụ, bao gồm thiết bị, sản phẩm, các thành phần của sản phẩm, nhãn hiệu thương mại, quyền sử dụng tên thương hiệu, các dịch vụ tư vấn quản trị, và hệ thống điều hành được tiêu chuẩn hóa. Trong khi với hình thức cho thuê, người đi thuê thường được quyền giữ tên riêng của công ty, sự tự chủ và hệ thống vận hành, người được nhượng quyền kinh doanh phải hoạt động với tên tuổi và hệ thống của người nhượng quyền. Các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh là các ví dụ điển hình của hoạt động nhượng quyền kinh doanh. Một câu chuyện thường được nêu ra làm ví dụ cho sự lớn mạnh của hoạt động nhượng quyền kinh doanh đó là một đứa trẻ người Nhật Bản đã nói với cha mẹ của mình khi đi thăm Los Angeles: “Người Nhật đã có những cửa hàng McDonald tại Hoa Kỳ.”

## Đầu tư trực tiếp

Một mức độ cao hơn khi tiến hành hoạt động kinh doanh quốc tế đó là đầu tư trực tiếp cơ sở sản xuất tại nước ngoài. Đầu tư trực tiếp thể hiện một công ty liên quan đến việc quản trị các tài sản sinh lợi ở nước ngoài, điều này cho phép nó phân biệt được với các chiến lược xâm nhập thị trường khác theo đó mức độ kiểm soát hoạt động quản trị thấp hơn.

khác nhau:  
Hợp tác kinh doanh: không thành lập pháp nhân mới, tạo ra lợi ích mà không hợp tác mà có  
Liên doanh: tạo ra 1 pháp nhân mới (pháp nhân nước ngoài)

Hiện nay loại hình đầu tư trực tiếp phổ biến nhất là việc thiết lập nên các liên doanh hay hợp tác kinh doanh chiến lược. Trong hình thức liên doanh, một công ty sẽ chia sẻ chi phí và rủi ro với một công ty khác, thường là công ty tại nước khách, để phát triển các sản phẩm mới, xây dựng một nhà máy sản xuất hay thiết lập một hệ thống bán hàng và phân phối sản phẩm.<sup>33</sup> Hình thức hợp tác kinh doanh thường được xúc tiến nhanh hơn, rẻ hơn, và ít rủi ro nhất để có thể bước vào cuộc chơi toàn cầu. Ví dụ tập đoàn Abbott đã thiết lập một đội làm việc với Biocon Ltd., một công ty dược phẩm Ấn Độ, để phát triển các dưỡng chất bổ sung và một dòng dược phẩm thích hợp với nhu cầu của thị trường địa phương.<sup>34</sup> Một công ty Trung Quốc đã thành lập một liên doanh với một đối tác Hoa Kỳ để tân trang lại cây cầu Alexander Hamilton tại thành phố New York và tiến hành các dự án xây dựng khác tại Hoa Kỳ.<sup>35</sup> Bên cạnh hình thức liên doanh, môi trường kinh doanh quốc tế phức tạp ngày nay đã buộc các nhà quản trị tại nhiều công ty phát triển những mạng lưới liên minh. Đây là một hình thức tập hợp các đối tác kinh doanh từ nhiều công ty khác nhau thuộc quốc tịch của nhiều quốc gia.<sup>36</sup>

Một lựa chọn khác để đầu tư trực tiếp chính là việc thiết lập một chi nhánh 100% vốn đầu tư nước ngoài cho phép công ty thực hiện quyền kiểm soát hoàn toàn. Việc mua lại trực tiếp một chi nhánh kinh doanh có thể tiết kiệm được chi phí so với hình thức xuất khẩu do việc làm ngắn đi hệ thống kênh phân phối và giảm thiểu chi phí tồn kho và vận chuyển. Mặt khác các nhà quản trị địa phương cũng am hiểu tốt hơn môi trường kinh tế, văn hóa, và chính trị. Kraft Foods đã mua lại phần lớn cổ phần của Cadbury PLC vì công ty này đã thiết lập được những mối quan hệ và mạng lưới phân phối tại địa phương trong các thị trường mới nổi. Công ty Home Depot đã mua lại Home Mart, nhà bán lẻ các thiết bị sửa chữa nhà cửa lớn thứ 2 tại Mexico; Philip Morris đã mua lại nhà sản xuất thuốc lá đứng hàng thứ 3 tại Indonesia để xâm nhập thị trường thuốc lá có mức sinh lợi cao tại Châu Á; và Walmart hiện đã mua lại Affrica's Massmart.<sup>37</sup> Một hình thức đầu tư trực tiếp tốn nhiều chi phí và có nhiều rủi ro nhất là hình thức đầu tư xây dựng mới hoàn toàn một nhà máy (Greenfield investment), thể hiện việc một công ty xây dựng hoàn toàn một chi nhánh từ con số không. Lợi thế của hình thức này chính là chi nhánh sẽ hoàn toàn đúng như những gì công ty mong muốn và có khả năng sinh lợi cao. Ví dụ: vào năm 2012 Airbus công bố kế hoạch chế tạo máy bay phản lực từ một nhà máy lắp ráp đầu tiên tại Hoa Kỳ. Bằng cách xây dựng một nhà máy lớn tại Alabama và thuê lao động người Mỹ, các nhà quản trị của Airbus mong đợi sẽ trở thành một phần của văn hóa Hoa Kỳ, nhờ vào đó sẽ giảm thiểu sự phản đối mang tính chính trị nếu như tiến hành mua lại một công ty sản xuất máy bay của Mỹ.<sup>38</sup> Bất lợi của hình thức này chính là công ty phải có được tất cả các kiến thức về thị trường, vật liệu, con người, và bí quyết trong một nền văn hóa khác, và những sai lầm có thể xảy ra. Một ví dụ khác của dự án đầu tư mới hoàn toàn một chi nhánh đó là dự án xây dựng nhà máy của Nissan tại Canton, Mississippi. Nhà máy này là một biểu tượng của một nhà máy sản xuất xe hơi đầu tiên được xây dựng tại Mississippi, là nơi mà công ty Nissan của Nhật Bản phải lệ thuộc vào một lực lượng lao động chưa có kinh nghiệm và chưa được thử nghiệm. Những rào cản về kho vận và văn hóa

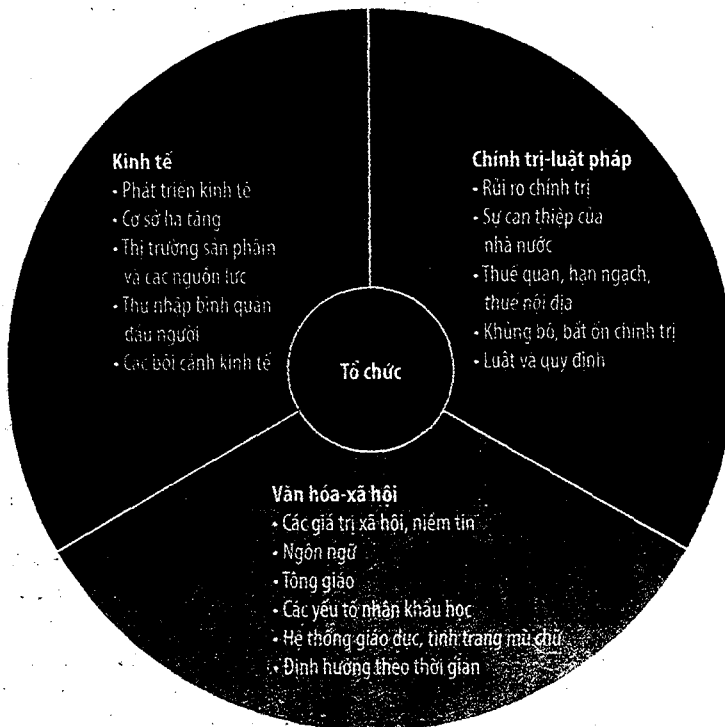
thì quá lớn và rủi ro cũng rất cao đến nỗi sau này một nhà lãnh đạo cao cấp của Nissan đã nói: “Chúng tôi đã làm những điều mà không một người nào nghĩ rằng nó sẽ có thể.”<sup>39</sup>

## MÔI TRƯỜNG KINH DOANH QUỐC TẾ

**Quản trị quốc tế** thể hiện quản trị các hoạt động kinh doanh của các tổ chức được tiến hành trên phạm vi nhiều hơn một quốc gia. Các công việc cơ bản của hoạt động quản trị kinh doanh bao gồm tài trợ, sản xuất, và phân phối hàng hóa cũng như dịch vụ không hề thay đổi một cách đáng kể khi một công ty tiến hành giao dịch xuyên quốc gia. Các chức năng cơ bản của quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát cũng tương tự bất kể một công ty hoạt động trong phạm vi nội địa hay quốc tế. Tuy nhiên, nhà quản trị sẽ trải nghiệm với những khó khăn và rủi ro lớn hơn khi thực hiện các chức năng này trên phạm vi quốc tế. Chúng ta sẽ xem xét một số sai lầm như sau:

- Công ty McDonald đã cần hơn một năm để nhận ra rằng những người theo Ấn độ giáo tại Ấn Độ không ăn thịt bò bởi vì họ xem bò là một con vật linh thiêng. Doanh số của công ty chỉ gia tăng sau khi McDonald tiến hành sản xuất bánh hăm-bơ-gơ nhân thịt cừu tại Ấn Độ.<sup>40</sup>

MINH HỌA 4.3 Các yếu tố cơ bản của môi trường quốc tế



- Khi IKEA mở một cửa hàng lớn tại Bangkok, các nhà quản trị mới nhận biết rằng tên của một số sản phẩm theo tiếng Thụy Điển khi phát âm ra lại có ý nghĩa của những từ thô lỗ liên quan đến tình dục theo tiếng Thái.<sup>41</sup>
- Tại Châu Phi, các nhãn hiệu dán trên chai sẽ thể hiện những gì được chứa đựng trong đó, vì vậy những người mua hàng mù chữ có thể biết họ đang mua gì. Khi một công ty sản xuất thực phẩm cho trẻ em đưa hình ảnh của trẻ em lên nhãn hiệu của mình, sản phẩm đó không thể bán chạy.<sup>42</sup>
- Hãng hàng không United Airlines phát hiện rằng thậm chí màu sắc cũng có thể hủy hoại một sản phẩm. Hãng hàng không này đã phân phát những bông hoa cắm chướng màu trắng cho hàng khách khi bắt đầu chuyến bay từ Hồng Kông, và chỉ sau đó mới phát hiện ra đối với nhiều người Châu Á loại hoa này chỉ dùng để viếng những người đã mất và biểu hiện cho những điều không may mắn.<sup>43</sup>

Một số trong những ví dụ nêu trên dường như khá khôi hài, nhưng nó không chỉ là những chuyện buồn cười đối với những nhà quản trị đang hoạt động trong môi trường toàn cầu có tính cạnh tranh cao. Những gì mà các nhà quản trị của các công ty toàn cầu mới nổi lên tìm kiếm chính là việc tránh tạo ra những lỗi lầm trong hoạt động kinh doanh quốc tế. Khi các nhà quản trị so sánh một quốc gia này với quốc gia khác các vấn đề thuộc về môi trường kinh tế, chính trị-pháp, và văn hóa-xã hội có thể tạo ra những khó khăn lớn nhất. Những yếu tố chủ yếu cần xem xét để thông hiểu môi trường kinh doanh quốc tế được tóm tắt trong minh họa 4.3.

## MÔI TRƯỜNG KINH TẾ

Môi trường kinh tế thể hiện các bối cảnh kinh tế tại một quốc gia nơi công ty quốc tế đang hoạt động. Một bộ phận của môi trường này bao gồm các yếu tố như sự phát triển và nguồn lực kinh tế, và thị trường sản phẩm. Bên cạnh đó, các yếu tố như lạm phát, lãi suất, và sự tăng trưởng kinh tế cũng là một bộ phận của môi trường kinh tế quốc tế.

### Sự phát triển kinh tế

Sự phát triển kinh tế có một sự khác biệt khá lớn giữa các quốc gia và khu vực trên thế giới. Các quốc gia trên thế giới có thể được chia thành quốc gia đã phát triển và đang phát triển. Các quốc gia đang phát triển đôi khi còn được gọi là các quốc gia kém phát triển. Tiêu chuẩn để phân các quốc gia thành hai nhóm thường dựa trên thu nhập bình quân đầu người, đó là tỷ lệ giữa tổng sản lượng quốc gia chia cho tổng dân số của quốc gia đó. Các quốc gia đang phát triển có mức thu nhập bình quân đầu người thấp và thường được phân bố tại Châu Á, Châu Phi, và Nam Mỹ. Các quốc gia phát triển có thu nhập bình quân đầu người cao và thường được phân bố tại Bắc Mỹ, Châu Âu, và Nhật Bản. Hầu hết các công ty quốc tế lớn thường có trụ sở chính tại các quốc gia giàu có, kinh tế phát triển vượt bậc, nhưng các nhà quản trị giỏi thường đầu tư mạnh tại Châu Á, Đông Âu, Châu Mỹ

MINH HỌA 4.4: So sánh năng lực cạnh tranh của một số quốc gia

Quốc gia	Thứ hạng năng lực cạnh tranh	Tổng sản lượng quốc nội (tỷ USD)	Lực lượng lao động (triệu người)
Thụy Sĩ	1	344,2	4,899
Singapore	2	318,9	3,237
Thụy Điển	3	386,6	5,108
Phần Lan	4	198,2	2,682
Hoa Kỳ	5	15.290,0	153,600
Đức	6	3.139,0	43,670
Hà Lan	7	713,1	7,809
Đan Mạch	8	209,2	2,851
Nhật Bản	9	4.497,0	65,910
Vương quốc Anh	10	2.290,0	31,720
Canada	12	1.414,0	18,700
Ả Rập Saudi	17	691,5	7,630
Trung Quốc	26	11.440,0	795,500
Kuwait	34	155,5	2,227
Nam Phi	50	562,2	17,660
Brazil	53	2324,0	104,700
India	56	4.515,0	487,600

(Nguồn: “The Global Competitiveness Report 2011-2012”, World Economic Forum; CIA World Factbook 2011.)

La Tinh, và Châu Phi.<sup>45</sup> Hiện nay những công ty này sẽ gặp nhiều rủi ro và thách thức, nhưng chúng vẫn bám trụ để thu lợi lớn trong tương lai.

Hàng năm Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF: World Economic Forum) đều tiến hành phân tích dữ liệu để đánh giá cách thức các công ty tiến hành hoạt động trong cuộc đua phát triển kinh tế và công bố trong Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu (GCR: Global Competitive Report), trong đó đánh giá hàng loạt các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của một nền kinh tế<sup>46</sup>. Báo cáo này xem xét cả những dữ liệu thực tế và cảm nhận của các nhà lãnh đạo khắp thế giới và cũng đồng thời xem xét các chính sách của chính phủ, các định chế, quy mô thị trường, sự phức tạp của các thị trường tài chính, và các yếu tố thúc đẩy năng suất để đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững. Minh họa 4.4 thể hiện 10 quốc gia hàng đầu trong giai đoạn 2011-2012, bên cạnh đó cũng nêu ra thứ hạng của hàng loạt các quốc gia khác để tiện so sánh. Hoa Kỳ đã giảm xuống vị trí thứ 5 trong giai đoạn này nếu so với vị trí thứ 1 trong giai đoạn 2008-2009. Chúng ta cần lưu ý những quốc gia phát triển ở bậc cao thường được xếp thứ hạng cao hơn ở chỉ số năng lực cạnh tranh. Một yếu tố quan trọng khác dùng để đo lường năng lực cạnh tranh chính là hệ thống cơ sở vật chất hạ tầng của quốc gia, đó là các cơ sở vật chất như



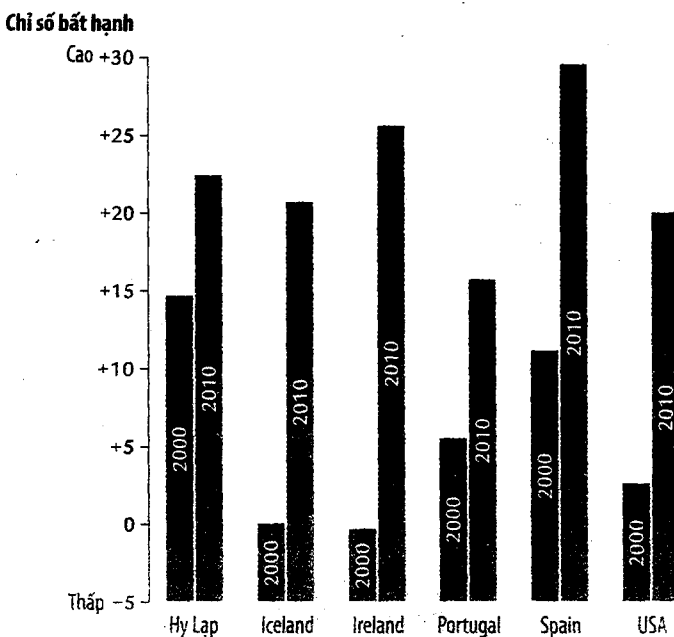
đường cao tốc, sân bay, các cơ sở cung cấp dịch vụ thiết yếu, và hệ thống điện thoại và tất cả chúng sẽ hỗ trợ cho hoạt động kinh tế.

## Sự phụ thuộc lẫn nhau về kinh tế

Một điều mà cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu gần đây đã tạo ra hết sức rõ ràng đó là cách thức mà các nền kinh tế trên thế giới liên kết với nhau. Mặc dù cuộc khủng hoảng gần đây dường như không phải là một cuộc khủng hoảng điển hình, nhưng các nhà quản trị quốc tế có tầm hiểu biết nhận ra rằng các công ty của họ sẽ bị vùi dập bởi những cuộc khủng hoảng tương tự mang tính quy luật hơn. Ví dụ: nhiều học sinh có thể đã được nghe về vỡ bong bóng trong ngành công nghệ trên mạng internet vào những năm đầu của thế kỷ này, cuộc khủng hoảng này gây ra sự sụt giảm nghiêm trọng chỉ số giá trên thị trường chứng khoán và tác động đến nhiều công ty trên phạm vi toàn cầu. Cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á 1997-1998 đã có những tác động tương tự đến các công ty ở Bắc Mỹ, Châu Âu, và các khu vực còn lại của thế giới. Gần đây, tình trạng mất khả năng trả nợ của Hy Lạp đã khơi mào cho sự hoảng loạn làm phá giá đồng Euro và đe dọa đến sự ổn định của thị trường tài chính toàn cầu.<sup>47</sup>

Những tai họa về tài chính đã để lại hàng loạt các sự chao đảo của các quốc gia, được thể hiện qua chỉ số bất hạnh (misery index), đây là một chỉ số được đề xuất bởi các nhà kinh tế của Moody và được minh họa qua minh họa 4.5. Chỉ số

**MINH HỌA 4.5** Mức độ chịu đựng khủng hoảng kinh tế của các quốc gia như thế nào: Chỉ số bất hạnh năm 2010 so với 2000



(Nguồn: "A New Definition of Misery", the New York Times, 18/12/2009)

này được xác định theo một tỷ lệ % giữa tỷ lệ thất nghiệp và tỷ lệ thâm thụt ngân sách của quốc gia so với tổng sản phẩm quốc nội (GDP). Số liệu của năm 2010 cho thấy chỉ số này lớn hơn một cách đáng kể ở hầu hết các quốc gia so với năm đầu tiên của thế kỷ này. Iceland và Ireland, hai quốc gia chịu tác động lớn nhất của của khủng hoảng kinh tế gần đây, có chỉ số bất hạnh âm vào năm 2000 nhưng được ghi nhận có chỉ số này rất cao vào năm 2010. Hoa Kỳ đã gia tăng chỉ số này từ mức thấp hơn 5 vào năm 2000 đã tăng vọt lên 21 vào năm 2010.<sup>48</sup>

Một biểu hiện khác của sự phụ thuộc kinh tế lẫn nhau là việc các linh kiện và cụm chi tiết cho thành phẩm của nhiều công ty được tạo ra và đưa đến từ nhiều quốc gia trên thế giới, điều này tạo nên sự phức tạp mới cho các nhà quản trị. Ví dụ: Một thách thức gần đây cho các nhà máy sản xuất xe hơi của Honda và Toyota tại Hoa Kỳ, Canada, và Châu Á là việc nhận những nguồn cung ứng các linh kiện điện tử và các bộ phận khác từ các nhà cung ứng tại Thái Lan, nơi trận lụt lớn đã nhấn chìm nhiều khu công nghiệp của quốc gia này. Walmart, nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, với nhiều cửa hàng phân bố toàn cầu, đã và đang bị áp lực thực hiện đánh giá và công bố công khai cách thức mà các nhà cung ứng của họ đối xử với công nhân. Trong một cuộc họp các cổ đông gần đây, nhà lãnh đạo nghiệp đoàn lao động Bangladesh đã phàn nàn về việc rất nhiều nhà máy sản xuất sản phẩm cho các tập đoàn lớn của Hoa Kỳ đã ngược đãi công nhân, và ông đã đưa ra một đề xuất yêu cầu các công ty Hoa Kỳ phải yêu cầu các nhà cung ứng thực hiện các báo cáo về điều kiện lao động một cách chi tiết.<sup>49</sup>

## MÔI TRƯỜNG CHÍNH TRỊ - LUẬT PHÁP

Khác biệt về luật pháp và quy định tạo nên những thách thức trong quá trình tiến hành hoạt động kinh doanh của các công ty quốc tế. Chính phủ tại các nước khách có vô số các luật như đạo luật về bồi nhọ, bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, thông tin và nhãn hiệu, sử dụng lao động và an toàn lao động, và tiền lương. Các nhà quản trị quốc tế cần phải nghiên cứu các luật và quy định này, và phải tôn trọng chúng. Bên cạnh đó, các nhà quản trị phải đối phó với các hệ thống chính trị không quen thuộc, cũng như sự giám sát và điều tiết nhiều hơn của chính phủ sở tại. Các cơ quan của chính phủ và công chúng nói chung thường xem các công ty nước ngoài như là “những người ngoài” (thậm chí là người xâm nhập) và thường nghi ngờ các công ty này sẽ tác động đến sự độc lập và chủ quyền chính trị.

**Rủi ro chính trị** được định nghĩa như là rủi ro tổn thất về tài sản, năng lực tạo thu nhập, hoặc sự kiểm soát về quản trị do các sự kiện mang tính chính trị hay các hành động bởi chính phủ của nước khách. Mặc dù nhiều quốc gia đang phát triển ngày nay luôn hoan nghênh và hỗ trợ các công ty nước ngoài, tuy nhiên, rủi ro chính trị vẫn luôn là một vấn đề lớn đối với các công ty quốc tế, khi các công ty này phải đối diện với một chuỗi các đe dọa rộng và phức tạp hơn ở mức độ chưa từng có trước đây.<sup>50</sup> Ví dụ: Các nhà điều tra của cơ quan an ninh quốc gia Hoa Kỳ (NSA: National Security Agency) đã nói rằng họ đã theo dõi và phát hiện hàng

loạt các cuộc tấn công mạng vào Google và hàng chục công ty khác của Hoa Kỳ từ hai học viện đào tạo của Trung Quốc có mối quan hệ mật thiết với quân đội của nước này. Các cuộc tấn công này nhằm đến việc lấy cắp các bí mật thương mại và xâm nhập vào thư điện tử của những người Trung Quốc bị nghi ngờ là những nhà hoạt động nhân quyền.<sup>51</sup> Rủi ro chính trị cũng liên quan đến việc chính phủ mua lại tài sản của công ty và những hành động bạo lực trực tiếp gây tổn hại đến của cải và người lao động của công ty.

Một vấn đề được nêu ra một cách thường xuyên cho các công ty quốc tế chính là sự bất ổn về chính trị, sự bất ổn này bao gồm các cuộc gây rối trật tự công cộng, cuộc cách mạng, nổi loạn dân sự, và sự thay đổi nội các chính phủ một cách thường xuyên. Ví dụ: “Mùa xuân Ả Rập”, một cuộc cách mạng xuất phát từ làn sóng biểu tình tại thế giới Ả Rập bắt đầu từ cuối năm 2010, đã tạo nên một môi trường hỗn độn đối với hoạt động kinh doanh tại khu vực (bao gồm các quốc gia như Tunisia, Ai Cập, Libya, Syria, Yemen, và Bahrain). “Không tổng thống, không chính phủ, không cảnh sát”, theo lời nói của Jalilia Mezni, chủ doanh nghiệp Société d’Articles Hygiéniques tại Tunisia. “Chỉ là một sự hoảng loạn hoàn toàn.”<sup>52</sup> Rủi ro và bất ổn chính trị vẫn còn gia tăng cường độ trong khắp thế giới Ả Rập, gây ra nhiều vấn đề cho các tổ chức địa phương và nước ngoài. Zaid Qadoumi, Tổng giám đốc của Canada’s BroadGrain, là đơn vị phân phối các hàng hóa nông nghiệp đến các thị trường mới nổi và các nơi nóng bỏng về chính trị từ khi công ty được thành lập, đã chào mời một khoản chi trả tăng thêm cho một đội tàu phân phối lúa mì đến Libya nhưng khuyến cáo các công nhân nên “cắt dây neo và rời khỏi” nếu như họ thấy rằng tình huống trở nên quá nguy hiểm.<sup>53</sup>

## MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA XÃ HỘI

Văn hóa của một quốc gia bao gồm các kiến thức, niềm tin, và giá trị được chia sẻ, cũng như các dạng thức hành vi phổ biến và cách thức suy nghĩ giữa những thành viên trong xã hội. Các yếu tố của văn hóa đôi khi gây nhiều rắc rối hơn so với các yếu tố về kinh tế và chính trị khi làm việc hay sinh sống ở nước ngoài.

### Các giá trị xã hội

Nhiều nhà quản trị thất bại trong việc nhận thức rằng các giá trị và hành vi thường điều khiển cách thức mà hoạt động kinh doanh được thực hiện tại đất nước của họ không phải luôn luôn được lặp lại tại nơi khác của thế giới. Đặc biệt, các nhà quản trị người Mỹ thường bị kết luận là những người có thái độ vị tộc khi cho rằng cách thức của họ luôn là cách thức tốt nhất. Ví dụ minh họa trong “Góc thảo luận chuyên môn của nhà quản trị” xem xét nhiều hơn nữa về cách thức cảm nhận của con người từ các quốc gia khác đến các nhà quản trị người Mỹ. Chủ nghĩa vị tộc đề cập đến khuynh hướng xem văn hóa của mình là vượt trội và đánh giá thấp hay gạt bỏ các giá trị của những nền văn hóa khác. Chủ nghĩa vị tộc có thể được tìm thấy tại tất cả các quốc gia, và thái độ vị tộc quá mạnh tại một

**Góc thảo luận chuyên môn của nhà quản trị:****BẠN LÀ MỘT NGƯỜI MỸ XẤU XÍ?**

Người Hoa Kỳ đã bị quy kết có khuynh hướng suy nghĩ mọi người nên làm những điều giống theo cách mà họ đã làm tại Hoa Kỳ và tin rằng “cách làm của người Mỹ là cách tốt nhất” Những thái độ như vậy đã làm tổn thương cho các công ty của Hoa Kỳ trong môi trường kinh doanh toàn cầu.

**Cách thức con người ở các nước đang phát triển nhìn nhận về các công ty của Mỹ**

Công ty PepsiCo đã tiến hành một nghiên cứu về cảm nhận để xem các công ty của Hoa Kỳ được nhìn nhận như thế nào tại các nước đang phát triển. Một phát hiện chính là các công ty của Hoa Kỳ hiếm khi được nhìn nhận như là một công ty đa quốc gia, thay vào đó chúng được cảm nhận đây là các công ty của Hoa Kỳ thực hiện hoạt động kinh doanh trên thị trường quốc tế. Sau đây là một số cảm nhận:

- Các nhà quản trị người Mỹ là những “người bán hàng lưu động”, đó là những người đến một cách nhanh chóng, thực hiện một buổi trình bày nhanh chóng, đưa ra các hứa hẹn, và sau đó biến mất.
- Khi những điều gì trở nên sai lệch, nhà quản trị Mỹ không sửa chữa chúng, họ vứt bỏ nó và đi tiếp.
- Các nhà quản trị người Mỹ có cách tiếp cận vụ lợi và không xây dựng hay đánh giá cao sự thích nghi và bền vững.

**Người Mỹ dưới góc độ là các nhà quản trị toàn cầu**

Một chuyên gia về giao tiếp kinh doanh nói rằng các nhà quản trị người Mỹ thiếu kinh nghiệm và phạm nhiều sai lầm ngớ ngẩn hơn 70% thời gian khi thực hiện hoạt động kinh doanh ở nước ngoài. Dưới đây là một số sai lầm về văn hóa của các nhà quản trị người Mỹ, làm việc ở nước ngoài hay với những người đến từ các nền văn hóa khác, thường mắc phải:

- Các nhà quản trị người Mỹ thường có những cuộc gặp mặt tình cờ rất lạnh lùng hay không nhạy cảm. Trong những xã hội định hướng về mối quan hệ ví dụ như Châu Mỹ La Tinh, Châu Á, và Mexico, các nhà quản trị được mong đợi sẽ sử dụng những cách tiếp cận nồng nhiệt, mang tính quan hệ cá nhân, và cần thể hiện mối quan tâm về đời sống cá nhân của nhân viên cấp dưới cũng như các đồng nghiệp.
- Các nhà quản trị người Mỹ thường thể hiện thái độ đảm đương và chịu trách nhiệm nhưng điều này được xem là bất lịch sự hay là một sự xúc phạm tại một số quốc gia. Ví dụ: các giá trị văn hóa của Trung Quốc nhấn mạnh nhà lãnh đạo phải cần thể hiện sự khiêm tốn nhiều hơn, thực hiện mọi điều một cách bí mật với công chúng. Một thái độ đảm đương và chịu trách nhiệm tại nơi làm việc có thể bị xem là thiếu tôn trọng tại Ấn Độ.
- Các nhà quản trị người Mỹ thường có hình thức giao tiếp phi chính thức và thường nói với người khác bằng tên riêng của người đó, điều này có thể xúc phạm đến con người tại một số khu vực như Mexico, Châu Mỹ La tinh, và một số quốc gia thuộc Châu Á; đây là những nơi thường đòi hỏi sự chính thức trong giao tiếp kinh doanh.

(Nguồn: Carlos Sanchez-Runde, et al (2011) “Looking beyond Western Leadership Models: Implication for Global Managers”, *Organization Dynamics*, vol.40, pp.207-213; Christine Uber Grosse. (2011). “Global Managers’ perception of Cultural Competence” *Business Horizons*, Vol.54, pp.307-314; Sara Salas. (2012), “Business Etiquette in Latin America” *BellaOnline website*; “PepsiCo’s Perception Study”, in *Management Diversity for Sustained Competitiveness: A Conference Report* (New York: The Conference Board, 1997).)

quốc gia nào đó sẽ gây nhiều khó khăn cho các công ty nước ngoài khi nó hoạt động ở đây.

### Các khía cạnh về giá trị của Hofstede

Trong một nghiên cứu điều tra với cỡ mẫu gồm 116.000 người lao động tại 40 quốc gia, nhà khoa học người Hà Lan, Geer Hofstede đã nhận dạng bốn khía cạnh của hệ thống giá trị quốc gia tác động đến tổ chức và mối quan hệ làm việc của người lao động.<sup>54</sup> Ví dụ minh họa về việc các quốc gia được đánh giá theo bốn khía cạnh này được thể hiện trong minh họa 4.6.

1. **Khoảng cách quyền lực:** Khoảng cách quyền lực cao thể hiện việc con người chấp nhận sự không công bằng về quyền lực giữa các thể chế, tổ chức và con người. Khoảng cách quyền lực thấp đề cập đến việc con người kỳ vọng sự công bằng trong quyền lực. Các quốc gia có khoảng cách quyền lực cao là Malaysia, Ấn Độ, và Philippines. Các quốc gia có khoảng cách quyền lực thấp là Đan Mạch, Israel, và New Zealand.
2. **Né tránh bất ổn:** Né tránh bất ổn cao thể hiện việc các thành viên trong xã hội cảm thấy lo lắng với những bất ổn và mơ hồ cho nên họ ủng hộ những niềm tin hứa hẹn đem đến sự ổn định và tuân thủ. Né tránh bất ổn thấp cho rằng con người có sức chịu đựng với những điều phi cấu trúc, không rõ ràng, và không dự đoán được. Một số quốc gia có văn hóa né tránh bất ổn cao bao gồm Hy Lạp, Bồ Đào Nha, Uruguay. Văn hóa né tránh bất ổn thấp thuộc về quốc gia như Thụy Điển, Singapore, và Jamaica.
3. **Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể:** Văn hóa mang tính chủ nghĩa cá nhân thể hiện một giá trị hướng về một mối liên kết xã hội lỏng lẻo theo đó từng cá nhân hướng đến sự chăm sóc nhiều hơn cho bản thân mình. Văn hóa mang tính chủ nghĩa tập thể nhấn mạnh đến một mối liên kết xã hội mạnh theo đó các cá nhân chăm sóc cho người khác và các tổ chức sẽ bảo vệ lợi ích cho người lao động của mình. Những quốc gia có văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân bao gồm Hoa Kỳ, Canada, Anh. Các quốc gia có đặc trưng của văn hóa theo chủ nghĩa tập thể gồm có Trung Quốc, Mexico, và Brazil.
4. **Nam tính/nữ tính:** Văn hóa mang tính nam tính nhấn mạnh sự ưu tiên vào định hướng vào kết quả, chủ nghĩa anh hùng, sự quyết đoán, định hướng về công việc, và sự thành đạt về vật chất. Văn hóa mang tính nữ tính đánh giá cao những giá trị như mối quan hệ, sự hợp tác, ra quyết định theo nhóm, và chất lượng cuộc sống. Các xã hội có những giá trị nam tính mạnh bao gồm Nhật Bản, Đức, Ý, và Mexico. Những quốc gia có những giá trị theo văn hóa nữ tính gồm Thụy Điển, Costa Rica, Na uy và Pháp. Cả nam và nữ đều tán thành những giá trị thống trị trong văn hóa nam tính và nữ tính.

Hofstede và các cộng sự của mình về sau đã nhận dạng một khía cạnh thứ 5 của văn hóa đó là văn hóa định hướng dài hạn-ngắn hạn. Văn hóa định hướng dài hạn, được nhận thấy ở Trung Quốc và một số quốc gia Châu Á, thể hiện một sự quan tâm lớn hơn vào các giá trị như định hướng về tương lai, sự tiết kiệm, và

kiên nhẫn. Văn hóa định hướng ngắn hạn, được nhận thấy tại Nga và các quốc gia thuộc Tây Phi, nhấn mạnh đến quá khứ và hiện tại, đánh giá cao về các giá trị truyền thống, và đáp ứng các nghĩa vụ xã hội.<sup>55</sup> Các nhà nghiên cứu đã liên tục nghiên cứu để khám phá và mở rộng những phát hiện về văn hóa của Hofstede.<sup>56</sup> Cụ thể, trong vòng 30 năm gần đây, đã có hơn 1.400 bài báo và hàng loạt quyển sách được xuất bản để bàn luận chỉ riêng về những vấn đề của chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể.<sup>57</sup>

MINH HỌA 4.6 Thứ tự phân hạng 10 quốc gia theo 4 khía cạnh của hệ thống giá trị quốc gia

Quốc gia	Khoảng cách quyền lực	Né tránh bất ổn*	Chủ nghĩa cá nhân*	Nam tính*
Áo	7	7	2	5
Costa Rica	8	2	10	9
Pháp	3	2	4	7
Tây Đức	8	5	5	3
Ấn Độ	2	9	6	6
Nhật Bản	5	1	7	1
Mexico	1	4	8	2
Thụy Điển	10	10	3	10
Thái Lan	4	6	9	8
Hoa Kỳ	6	8	1	4
	1: Khoảng cách quyền lực cao 10: Khoảng cách quyền lực thấp	1: Né tránh bất ổn cao 10: Né tránh bất ổn thấp	1: Chủ nghĩa cá nhân cao 10: Chủ nghĩa cá nhân thấp	1: Nam tính cao cao 10: Nam tính thấp

(Nguồn: Dorothy Marcic, *Organizational Behavior and Case*, 4<sup>th</sup> ed, 1995)

Các khía cạnh giá trị của dự án GLOBE

Nghiên cứu gần đây được thực hiện bởi dự án về lãnh đạo toàn cầu và hiệu quả của hành vi tổ chức (GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) đã mở rộng sự đánh giá của Hofstede và cung cấp một sự hiểu biết rộng hơn cho các nhà quản trị ngày nay. Dự án GLOBE sử dụng dữ liệu thu thập được từ 18.000 quản trị gia tại 62 quốc gia để nhận dạng 9 khía cạnh sử dụng để giải thích sự khác biệt về văn hóa. Bên cạnh những khía cạnh được nhận dạng bởi Hofstede, dự án GLOBE đề xuất thêm 5 khía cạnh hay đặc trưng sau đây.<sup>59</sup>

1. **Tính quyết đoán:** Tính quyết đoán cao có nghĩa xã hội sẽ khuyến khích sự kiên định, quyết đoán và cạnh tranh. Tính quyết đoán thấp thể hiện việc con người đánh giá cao sự nhạy cảm và đặt mối quan tâm vào con người nhiều hơn so với sự cạnh tranh.
2. **Định hướng về tương lai:** Tương tự với khái niệm của Hofstede về định hướng theo thời gian, khía cạnh này đề cập đến mức độ mà xã hội khuyến khích và khen thưởng cho việc hoạch định nhấn mạnh vào tương lai dài hạn hơn là các kết quả ngắn hạn và sự khen thưởng tức thì.

3. **Sự phân biệt về giới tính:** Khía cạnh này đề cập đến mức độ mà xã hội nhấn mạnh vào sự khác biệt về vai trò của giới tính. Trong những quốc gia có sự phân biệt về giới tính thấp chẳng hạn như Đan Mạch, phụ nữ thường giữ những địa vị xã hội cao và có một vai trò quan trọng trong việc ra quyết định. Những quốc gia có sự phân biệt về giới tính cao, nam giới thường có địa vị kinh tế, chính trị, và xã hội cao.
4. **Định hướng về kết quả:** Một xã hội định hướng về kết quả cao sẽ nhấn mạnh vào kết quả thực hiện công việc và khen thưởng dựa trên sự cải thiện về kết quả và sự tuyệt hảo. Một xã hội định hướng về kết quả thấp thể hiện việc con người ít chú ý vào kết quả mà lại quan tâm nhiều hơn đến lòng trung thành, thuộc về nhóm, và kinh nghiệm.
5. **Định hướng về con người:** Khía cạnh cuối cùng này đề cập đến mức độ mà xã hội khuyến khích và khen thưởng cho con người về việc họ trở nên công bằng, có lòng vị tha, phóng khoáng, và chăm sóc người khác. Một quốc gia có văn hóa định hướng cao về con người nhấn mạnh rất lớn vào giá trị giúp đỡ người khác và lòng tốt. Một quốc gia có định hướng về con người thấp nhấn mạnh vào sự chăm sóc cho bản thân mình. Sự đề cao cá nhân và các phần thưởng được xem có tầm quan trọng lớn.

Minh họa 4.7 đưa ra các ví dụ về việc các quốc gia được phân hạng theo các khía cạnh văn hóa của GLOBE. Những khía cạnh này sẽ trang bị thêm những công cụ cho các nhà quản trị nhận dạng và quản trị sự khác biệt về văn hóa. Các giá trị xã hội có tác động lớn đến việc thực hiện các chức năng của tổ chức và các phong cách quản trị. Chúng ta sẽ xem xét những khó khăn mà các nhà quản

**MINH HỌA 4.7** Một số ví dụ về việc phân hạng quốc gia dựa trên các khía cạnh của GLOBE

Khía cạnh	Thấp	Trung Bình	Cao
Tính quyết đoán	Thụy Điển Thụy Sĩ Nhật Bản	Ái Cập Iceland Pháp	Tây Ban Nha Hoa Kỳ Đức
Định hướng về tương lai	Nga Ý Kuwait	Slovenia Úc Ấn Độ	Đan Mạch Canada Singapore
Sự phân biệt về giới tính	Thụy Điển Đan Mạch Ba lan	Ý Brazil Hà Lan	Hàn Quốc Ái Cập Trung Quốc
Định hướng về kết quả	Nga Hy Lạp Venezuela	Israel Anh Nhật Bản	Hoa Kỳ Đài Loan Hồng Kông
Định hướng về con người	Đức Pháp Singapore	New Zealand Thụy Điển Hoa Kỳ	Indonesia Ái Cập Iceland

(Nguồn: Mansour Javidan and Robert J. House (2001), "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics* 29, No. 4, pp.289-305).

**Bài kiểm tra tự đánh giá cho người mới trở thành nhà quản trị:****NHỮNG GIÁ TRỊ XÃ HỘI CỦA BẠN LÀ GÌ?**

**Hướng dẫn:** Hãy trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như sai” cho từng phát biểu dưới đây dựa trên niềm tin của bạn.

<b>Các phát biểu</b>	<b>Hầu như đúng</b>	<b>Hầu như sai</b>
1. Việc đạt được các mục tiêu của cá nhân quan trọng hơn việc đạt được các mục tiêu của đội hay tổ chức.		
2. Trẻ em nên có sự tự hào lớn về những thành tựu cá nhân của cha mẹ mình và ngược lại.		
3. Hệ thống lương và thưởng nên được thiết kế để tối đa hóa lợi ích cá nhân so với lợi ích chung.		
4. Tôi tin rằng trật tự và bền vững nên được nhấn mạnh trong xã hội thậm chí khi làm việc này phải trả giá bằng sự hy sinh các thử nghiệm mới và sự đổi mới.		
5. Các tổ chức sẽ hoạt động tốt hơn khi con người không phá vỡ các quy định.		
6. Các tổ chức cần quy định thật chi tiết các yêu cầu của công việc để người lao động hiểu rằng họ buộc phải thực hiện đúng và đủ những gì đã được yêu cầu.		
7. Tôi luôn cạnh tranh để có công việc ở vị trí cao và có thu nhập cao.		
8. Con người cần được khuyến khích để có tính quyết đoán thay vì không quyết đoán.		
9. Trong một tổ chức, con người cần được khuyến khích để trở nên cứng rắn hơn thay vì mềm yếu.		
10. Với tư cách là một nhà quản trị, tôi luôn muốn thiết lập một mối quan hệ làm việc thân thiện với những người dưới quyền của tôi thay vì duy trì khoảng cách với họ.		
11. Tổ chức nên khuyến khích cấp dưới đưa ra những chất vấn với người lãnh đạo của họ.		
12. Quyền lực nên dựa vào năng lực và sự đóng góp của người đó chứ không nên dựa vào vị trí chức vụ.		
13. Con người trong xã hội sẽ trở nên hạnh phúc hơn nếu như họ chấp nhận tình trạng hiện tại thay vì cố gắng thay đổi mọi thứ vì tương lai tốt đẹp hơn.		
14. Tôi ưa thích một chuẩn mực theo đó sẽ ứng xử với mọi sự kiện khi nó xảy ra thay vì hoạch định trước.		
15. Tôi có niềm tin rằng việc tập trung vào những vướng mắc hiện tại thì sẽ tốt hơn so với việc hoạch định những gì xảy ra ở tương lai.		

**Cho điểm và giải thích:** Những phát biểu nêu trên thể hiện việc đo lường các giá trị văn hóa theo 5 khía cạnh được đề ra bởi Geert Hofstede và dự án GLOBE. Bạn hãy cho 1 điểm với những câu nào bạn trả lời “Hầu như đúng”. Các phát biểu từ câu 1 đến câu 3 thể hiện văn hóa định hướng theo chủ nghĩa cá nhân hay chủ nghĩa tập thể. Nếu điểm của bạn từ 2 trở lên thì bạn đã có niềm tin thuộc về văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân; nếu điểm của bạn nằm trong khoảng từ 0 đến 1 có nghĩa là niềm tin của bạn thuộc về văn hóa theo chủ nghĩa tập thể. Các phát biểu từ câu 4 đến 6 đo lường khía cạnh văn hóa né tránh bất ổn. Số điểm từ 2-3 thể hiện các giá trị của bạn hướng về văn hóa né tránh bất



ổn thấp; ngược lại số điểm từ 0 đến 1 thể hiện việc bạn đang có những giá trị văn hóa né tránh bất ổn cao. Các phát biểu từ câu 7 đến câu 9 đo lường khía cạnh tính quyết đoán trong văn hóa. Nếu số điểm của bạn nhận được từ 2 trở lên thì bạn là một con người có tính quyết đoán; và ngược lại nếu số điểm của bạn từ 1 trở xuống thì bạn là một con người không có tính quyết đoán. Các phát biểu từ câu 10 đến câu 12 đo lường khía cạnh khoảng cách quyền lực trong văn hóa. Nếu điểm của bạn từ 2 trở lên thì bạn có những giá trị của khoảng cách quyền lực thấp; ngược lại nếu điểm của bạn từ 1 trở xuống thì bạn có niềm tin vào những giá trị của khoảng cách quyền lực cao. Các phát biểu từ 13-15 đo lường khía cạnh định hướng theo thời gian của văn hóa. Nếu số điểm của bạn từ 2 trở lên thì bạn là một con người định hướng vào hiện tại; nếu số điểm của bạn từ 1 trở xuống thì bạn có những giá trị định hướng vào tương lai.

Điểm số của bạn có ý nghĩa cả về phương diện cá nhân và xã hội. So sánh điểm của bạn với những người khác để thấu hiểu cảm nhận của bạn về các giá trị khác nhau với bạn bè trong nhóm. Bạn muốn mình có điểm số cao ở khía cạnh nào của văn hóa? Điểm số thấp hơn ở khía cạnh nào? Tất cả những giá trị theo 5 khía cạnh này sẽ khác nhau ở từng quốc gia. Bạn hãy vào trang web "[www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)" để thu thập dữ liệu và so sánh về điểm số của 5 khía cạnh này cho quốc gia của bạn với các quốc gia khác. Trong trang web này, thuật ngữ "tính quyết đoán" không được sử dụng mà thay vào đó Hofstede dùng thuật ngữ "nam tính". Bạn có những ngạc nhiên nào khi nhận thấy sự khác biệt giữa các quốc gia về 5 khía cạnh của văn hóa?

(Nguồn: Robert J. House et al (2004), *Culture leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage Publication, CA; Geert Hofstede (1984), *Culture's consequences*, Sage Publication, CA; D.Matsumoto et al (1997), "Context-specific measurement of individualism-collectivism on the individual level: The individualism-collectivism interpersonal assessment inventory", *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol 28, No 6, pp.743-767.)

trị của Emerson Electric đã gặp phải khi công ty này mở một nhà máy mới tại Suzhou, Trung Quốc. Một lĩnh vực mà các nhà quản trị người Mỹ và Trung Quốc có sự khác biệt rất lớn về quan điểm đó là việc định hướng theo thời gian. Các nhà quản trị người Mỹ ủng hộ việc định hướng ngắn hạn và các kết quả tức thì, và họ xem rằng việc họ nhận nhiệm vụ tại nước ngoài như là một bước đệm cho sự thăng tiến sự nghiệp trong tương lai. Ngược lại, các nhà quản trị Trung Quốc nhấn mạnh đến cách tiếp cận dài hạn, xây dựng một hệ thống và một lộ trình hành động phù hợp để đảm bảo sự thành công trong dài hạn.<sup>59</sup> Một số công ty khác đã gặp phải các sự khác biệt văn hóa tương tự. Hãy xem xét khái niệm các đội tự điều khiển của người Mỹ, khái niệm này nhấn mạnh đến sự chia sẻ quyền và thẩm quyền chính thức theo đó các thành viên tiến hành hoạt động giải quyết các vấn đề khác nhau mà không có hướng dẫn, quy định, và cấu trúc chính thức. Các nhà quản trị muốn áp dụng hình thức này đã gặp phải vướng mắc trong những khu vực mà các giá trị văn hóa hỗ trợ khoảng cách quyền lực cao và mức độ chấp nhận bất ổn thấp, chẳng hạn như Mexico. Nhiều công nhân tại Mexico, cũng như Pháp và các quốc gia nằm ở khu vực Địa Trung Hải, đều mong muốn tổ chức của họ vận hành theo cơ cấu đẳng cấp chính thức. Tại Nga, cá nhân rất thoải mái khi làm việc theo nhóm và thích sự cạnh tranh diễn ra giữa các nhóm thay vì giữa cá nhân. Các tổ chức tại Đức và các quốc gia ở khu vực miền Trung Châu Âu thường

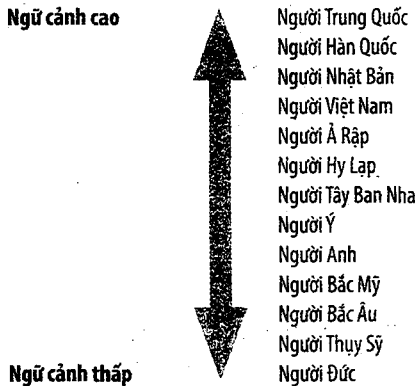
nỗ lực để trở thành các tổ chức vận hành theo gương máy trơn tru và phi cá nhân hóa. Tóm lại, các phong cách quản trị có hiệu quả sẽ khác nhau tại từng quốc gia tùy thuộc vào các đặc trưng văn hóa tại quốc gia đó.<sup>60</sup>

Các khác biệt trong truyền thông

Con người trong một số nền văn hóa có khuynh hướng chú ý nhiều hơn vào ngữ cảnh xã hội (các định chế xã hội, hành vi phi ngôn ngữ, địa vị xã hội, và v.v.) của truyền thông hơn so với người Mỹ. Ví dụ, các nhà quản trị người Mỹ làm việc tại Trung Quốc đã phát hiện các ngữ cảnh xã hội được xem có tầm quan trọng cao hơn trong nền văn hóa tại đây, và họ cần học hỏi để tìm chế sự mất kiên nhẫn và dành nhiều thời gian cần thiết để thiết lập các mối quan hệ cá nhân và xã hội.

Minh họa 4.8 chỉ ra cách thức nhấn mạnh vào ngữ cảnh xã hội thay đổi khác nhau giữa các quốc gia. Trong nền văn hóa ngữ cảnh cao con người rất nhạy cảm với môi trường được bao bọc bởi những sự trao đổi về xã hội. Con người sử dụng truyền thông chủ yếu để xây dựng các mối quan hệ xã hội giữa cá nhân; ý nghĩa của truyền thông được nhận dạng từ ngữ cảnh, địa vị, và hành vi phi ngôn ngữ – thay vì từ những lời nói rõ ràng; mối quan hệ và niềm tin quan trọng hơn quan hệ kinh doanh; phúc lợi và sự hòa hợp nhóm được đánh giá cao. Trong nền văn hóa ngữ cảnh thấp, con người sử dụng truyền thông chủ yếu để trao đổi các dữ kiện và thông tin; ý nghĩa của truyền thông được nhận dạng chủ yếu thông qua ngôn từ; các giao dịch kinh doanh có tầm quan trọng hơn việc xây dựng mối quan hệ và lòng tin; phúc lợi và thành đạt cá nhân thì quan trọng hơn nhóm.<sup>61</sup>

MINH HỌA 4.8 Văn hóa ngữ cảnh cao và thấp



(Nguồn: Edward T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, Ny: Anchor Press/Doubleday, 1976) and J.Kenedy and A.Everest (1991), "Put Diversity in Context", *Personel Journal*, pp.50-54.)

Để thấu hiểu sự khác biệt về ngữ cảnh văn hóa sẽ tác động như thế nào đến truyền thông, chúng ta hãy xem cách nói của người Mỹ, "Khi bánh xe bắt đầu kêu cọt két thì nó sẽ được châm thêm dầu mỡ". Câu này nói lên một người lớn tiếng nhất sẽ nhận được sự chú ý nhiều nhất, và sự lưu ý nhiều nhất này sẽ dẫn đến họ

h định nập: tập trung 1 cá nhân - Hierarchy → sự chú ý tập trung cao  
Vh đa nập:

sẽ được ưu ái hơn. Một cách nói tương đương tại Trung Quốc và Nhật Bản chính là: “Con vịt trời nào kêu to nhất thì sẽ bị bắn trước”, và “Cái móng nhỏ lên thì nó sẽ bị bẻ quặt xuống”. Trong hai nền văn hóa sau, hai câu nói nêu trên muốn thể hiện một sự lưu ý không thuận lợi cho cá nhân. Chúng ta có thể xem xét khoảng cách giữa hai nền văn hóa khi tập đoàn Lenovo của Trung Quốc mua lại bộ phận kinh doanh máy tính cá nhân của IBM. Trong cuộc gặp mặt và trong các cuộc hội thảo qua điện thoại, các nhà quản trị Phương Tây rất thất vọng với thái độ ít nói của các đối tác người Trung Quốc, trong khi đó các nhà quản trị Trung Quốc bức mình bởi xu hướng của người Mỹ đó là “chỉ có nói và nói”, đây là lời của một phó giám đốc phụ trách nguồn nhân lực của Trung Quốc.<sup>62</sup>

Các nền văn hóa có ngữ cảnh cao bao gồm các quốc gia thuộc Châu Á và Ả Rập. Các nền văn hóa theo ngữ cảnh thấp thường là các quốc gia thuộc Châu Mỹ và Bắc Âu. Thậm chí trong khu vực Bắc Mỹ văn hóa của các nhóm hay bộ phận cũng biến đổi xét theo phạm vi ngữ cảnh, cho nên nó giải thích vì sao các sự khác biệt có thể xuất hiện, và người Mỹ gốc Phi hầu như thường thể hiện truyền thống theo văn hóa ngữ cảnh cao hơn là nam giới người Mỹ da trắng. Sự tương tác trong nền văn hóa theo ngữ cảnh cao đòi hỏi nhiều thời gian bởi vì một mối quan hệ phải được phát triển, và lòng tin và tình thân hữu phải được thiết lập. Hơn thế nữa, phần lớn các nhà quản trị nam và những người thực hiện hoạt động tuyển dụng trong một tổ chức thường có những giá trị văn hóa theo ngữ cảnh thấp, do đó có thể xuất hiện sự xung đột với những người vừa mới được tuyển vào tổ chức lại là những người có những giá trị của nền văn hóa mang tính ngữ cảnh cao.

## SỰ THAY ĐỔI CỦA BỐI CẢNH QUỐC TẾ

Nhiều công ty ngày xem việc xâm nhập vào thị trường Trung Quốc và Ấn Độ như là bước đầu tiên trong kinh doanh quốc tế, những công ty này hoặc là dùng hình thức đặt hàng quốc tế hoặc sử dụng các chiến lược xâm nhập thị trường khác nhau. Trung Quốc và Ấn Độ đã và đang là những nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất trên thế giới trong những năm gần đây. Bên cạnh đó Brazil ngày càng trở thành một đối thủ quan trọng trong đấu trường kinh doanh quốc tế hiện nay.

### Trung Quốc: Một tập đoàn sản xuất

Trong những năm gần đây, các công ty nước ngoài đầu tư rất lớn vào Trung Quốc hơn bất kỳ một nơi nào khác trên thế giới. Một thị trường ít được quan tâm trong một thập kỷ trước đây đã trở thành nơi gần như bắt buộc, bất cứ nhà quản trị nào cũng nghĩ về nó. Trung Quốc là một thị trường lớn nhất của hãng xe hơi BMW của Đức về các dòng xe sedan có mức sinh lợi cao.<sup>63</sup> Apple, công ty Hoa Kỳ, đã có hai cửa hàng ở Thượng Hải và đang bận rộn triển khai cửa hàng thứ 3 tại đây, nâng tổng số cửa hàng triển khai tại Trung Quốc lên con số hàng chục. Bốn cửa hàng của Apple tại Bắc Kinh và Thượng Hải là những cửa hàng lớn nhất và tạo ra khả năng sinh lợi nhiều nhất so với nơi khác.<sup>64</sup> Apple đã vượt qua tất cả các rào cản pháp lý và quy định để bán hàng tại Trung Quốc, nhưng đó cũng là một điều

xứng đáng khi nó giúp cho iPhone đi vào một thị trường điện thoại di động lớn nhất trên toàn thế giới.<sup>65</sup> Mặc dù đặt hàng cung ứng bên ngoài là một hình thức được sử dụng phổ biến khi tiến hành hoạt động kinh doanh tại Trung Quốc, quốc gia này đang dịch chuyển nhanh chóng về một nền kinh tế được định hướng bởi người tiêu dùng (consumer-driven economy), với sự gia tăng nhanh nhất của tầng lớp trung lưu trong lịch sử từ trước đến nay. Trung Quốc là một thị trường lớn nhất hoặc lớn thứ hai cho một số chủng loại khá đa dạng các sản phẩm và dịch vụ, bao gồm điện thoại di động, xe hơi, thiết bị điện tử tiêu dùng, hàng hóa xa xỉ, và dịch vụ internet.<sup>66</sup>

Tuy nhiên tiến hành hoạt động kinh doanh tại Trung Quốc không bao giờ êm ả, nó dường như đang ngày càng trở nên khắc nghiệt hơn. Các quy định điều tiết mới và các chính sách của chính phủ đang làm cho hoạt động của các công ty nước ngoài trong tất cả mọi ngành trở nên khó khăn hơn. Với các công ty kinh doanh trên nền internet chẳng hạn như Facebook, Twitter, eBay, và Google, Trung Quốc đang là một nguồn tạo ra các vướng mắc và gây thất vọng hơn bất kỳ một khách hàng mới nào.<sup>67</sup> Google đã đóng cửa trang web bằng tiếng Hoa tại Trung Quốc (Google.cn) vào đầu năm 2010 do những sự kiểm soát nghiêm ngặt của chính phủ và các vấn đề nhạy cảm khác, mặc dù sau đó công ty đã gia hạn giấy phép hoạt động để cung cấp các dịch vụ giới hạn tại Trung Quốc. Một số công ty đa quốc gia thực hiện các giao dịch kinh doanh với các tổ chức của Trung Quốc, đặc biệt với các công ty lớn của Nhà nước, cũng gặp vướng mắc trong việc thanh toán các hợp đồng. “Một hợp đồng không phải là một quyển kinh thánh không hề thay đổi đối với các công ty Trung Quốc”, đó là lời phát biểu của một luật sư tại Bắc Kinh, Jingzhou Tao. Các nhà quản trị Trung Quốc thường sử dụng việc ngăn cản việc thanh toán như là một chiến thuật để đàm phán về giá. Một trong những nguyên nhân dẫn đến điều này do các tổ chức trực thuộc Nhà nước không chỉ hoạt động theo hình thức công ty mà còn là một thực thể chính trị. Nhưng một lý do khác chính là sự khác biệt về văn hóa. “Văn hóa Trung Quốc đòi hỏi xây dựng mối quan hệ trước khi tiến hành hợp đồng”, theo lời của Arthur Bowring, giám đốc điều hành của Hiệp hội các chủ doanh nghiệp vận chuyển Hồng Kông. “Mối quan hệ luôn là những điều có thể được nói, còn hợp đồng chỉ là một xấp giấy mà bạn giữ trong ngăn kéo của bàn làm việc”<sup>68</sup>.

Bất kể những vướng mắc nêu trên, Trung Quốc vẫn là một thị trường mà các nhà quản trị nước ngoài không thể phớt lờ. Tuy nhiên, sự cạnh tranh từ các công ty nội địa tại Trung Quốc đang tăng một cách nhanh chóng. Trong một số ngành, doanh nghiệp trong nước đã trở thành những nhà dẫn dắt thị trường, chẳng hạn như trường hợp của Midea trong ngành thiết bị gia dụng và 7Days Inn trong ngành khách sạn rẻ tiền.<sup>69</sup> Một công ty khác của Trung Quốc đang chuyển mình nhanh chóng để trở thành một nhà lãnh đạo toàn cầu chính là Lenovo.

## **Ấn Độ: Người khổng lồ về dịch vụ**

Ấn Độ, quốc gia có dân số đứng thứ 2 thế giới chỉ sau Trung Quốc, đã thực hiện con đường riêng biệt hướng đến sự phát triển kinh tế. Trong khi Trung Quốc rất

## TÌNH HUỐNG CỦA LENOVO

Lenovo là một công ty có sự tăng trưởng nhanh chóng trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân (PC) mà những người bên ngoài Trung Quốc có thể không bao giờ nghe trong vài năm trước đây, thậm chí sau khi nó mua lại thương hiệu ThinkPad của IBM vào năm 2005. Lenovo hiện đang đứng vị trí thứ 2 về số lượng máy tính bán ra trên thế giới (chỉ sau Hewlett – Packard) và đang cải tiến các dòng sản phẩm mới như máy tính bảng, điện thoại thông minh, và Tivi thông minh. Tổng giám đốc của Lenovo, Yang Yuanqing, người khởi sự nghề nghiệp của mình với vai trò nhân viên bán hàng và từng đi giao máy tính cá nhân bằng xe đạp, hiện đang là một nhà quản trị được trả lương cao nhất Trung Quốc.

Với sự nhấn mạnh vào chất lượng (máy móc thiết bị của công ty được xếp hạng đầu về độ tin cậy), Lenovo đã xác định lại khái niệm "sản xuất tại Trung Quốc". Hơn thế nữa, Lenovo đã định nghĩa lại ý nghĩ về một công ty Trung Quốc, đó là một dạng công ty phối hợp những gì tốt nhất của triết lý và văn hóa Phương Đông với những gì tốt nhất trong thực tiễn kinh doanh và tư duy của Phương Tây. Công ty đặt trụ sở chính tại Bắc Kinh, nhưng Yang sử dụng 1/3 quỹ thời gian của mình tại văn phòng của Lenovo ở Raleigh, Bắc Carolina. Các nhà quản trị cấp cao của Lenovo từ chỗ hầu như là người Trung Quốc và không có kinh nghiệm kinh doanh quốc tế, giờ đây đã bao gồm những con người đến từ 14 quốc gia khác nhau. Phần lớn thành viên thuộc nhóm nhà quản trị cấp cao có thể trò chuyện từ 2 ngôn ngữ trở lên. Họ sống và làm việc tại 6 thành phố khác nhau thuộc 3 lục địa. Dan Stone, người sinh ra tại Israel, đã làm việc tại văn phòng ở Hoa Kỳ, trong khi đó Gerry Smith, sinh ra tại Hoa Kỳ, hiện đang làm việc tại Singapore.

Các nhà quản trị cấp cao của Lenovo biết rằng việc đánh giá và hợp nhất quan điểm của người Trung Quốc và không phải người Trung Quốc là một điều thiết yếu cho sự thành công. Đó là một ý tưởng đòi hỏi các nhà quản trị người Mỹ cần phải lưu ý nhiều hơn. "Người Trung Quốc cần phải hiểu nhiều hơn về người Mỹ và tương tự như vậy đối với người Mỹ", đó là lời phát biểu của nhà sáng lập đồng thời là chủ tịch Hội đồng quản trị của Lenovo, Liu Chuanzhi.<sup>70</sup>

Trong lĩnh vực sản xuất thì Ấn Độ đang là một quyền lực mới nổi trong lĩnh vực phát triển phần mềm, dịch vụ và công nghệ chính xác cao. Rất nhiều công ty xem Ấn Độ là nguồn lực chủ yếu về năng lực trí tuệ trong kỹ thuật và công nghệ, và là quốc gia có số dân nói tiếng Anh lớn trên thế giới, và điều này làm cho nó được xem là một nguồn lực cho các công ty của Hoa Kỳ thực hiện việc đặt hàng bên ngoài về lĩnh vực dịch vụ. Một bảng danh sách liệt kê cho thấy có hơn 900 công ty kinh doanh dịch vụ tại Ấn Độ đang sử dụng số lao động khoảng 575.000 người.<sup>71</sup>

Một trong các ngành tăng trưởng nhanh nhất tại Ấn độ đó là dược phẩm, các thiết bị y tế và chẩn đoán. Quốc gia này có một số lượng lớn các nhà khoa học, bác sỹ, và nhà nghiên cứu được đào tạo ở bậc cao, và hai Công ty Abbott laboratories và Covidien đã mở các trung tâm nghiên cứu và phát triển tại đây. Ấn Độ cũng là một nhà sản xuất dược phẩm tăng trưởng nhanh và là nhà xuất khẩu lớn nhất thế giới về các chủng loại dược phẩm. Vào năm 2020, ngành dược phẩm của Ấn

độ sẽ vươn lên dẫn đầu toàn thế giới, đây là nhận định theo báo cáo của công ty Pricewaterhouse Coopers<sup>72</sup>

## **Brazil: sự tăng trưởng quyền lực không chính thức**

Brazil là một quốc gia đang thu hút sự chú ý của các nhà quản trị. Mặc dù tốc độ tăng trưởng kinh tế của Brazil giảm sút trong năm 2011, quốc gia này vẫn đang là một trong những nền kinh tế nổi dậy đang tăng trưởng nhanh trên thế giới với các khu vực kinh tế lớn và tăng trưởng như nông nghiệp, khoáng sản, chế biến, và dịch vụ.<sup>73</sup> Kinh tế của quốc gia này đang được xếp thứ 7 về quy mô trên toàn thế giới, và được dự kiến sẽ đạt được vị trí thứ 4 toàn cầu vào năm 2050. Việc lựa chọn thủ đô Rio de Janeiro để tổ chức thể vận hội mùa hè 2016 cũng được xem là một chỉ báo về quyền lực kinh tế không chính thức của Brazil trên vũ đài quốc tế.

Brazil có dân số trẻ, đẩy sức sống, quy mô lớn nhất ở khu vực Châu Mỹ La Tinh, và có một tầng lớp trung lưu tăng trưởng nhanh chóng đang khát khao trải nghiệm với những điều tốt đẹp hơn trong cuộc sống của mình. Chi tiêu của người tiêu dùng đóng góp khoảng 60% cho nền kinh tế của Brazil. Chính phủ Brazil đã khởi động các khoản đầu tư lớn cho việc phát triển cơ sở hạ tầng như đường cao tốc, hệ thống cảng, và các dự án điện năng, những khoản đầu tư này đang tạo ra việc làm cũng như thúc đẩy sự phát triển các hoạt động kinh doanh khác. Thêm vào đó, trong năm 2010, Brazil đã công bố một khoản đầu tư 22 tỷ USD cho việc cải tiến trong lĩnh vực khoa học và công nghệ.

## **CÁC LIÊN MINH MẠU DỊCH QUỐC TẾ**

Một sự thay đổi lớn và dễ nhận thấy trong môi trường kinh doanh quốc tế của những năm gần đây chính là sự phát triển của các liên minh mau dịch theo khu vực và các thỏa thuận về mau dịch quốc tế.

### **GATT và WTO**

Hiệp ước chung về thương mại và thuế quan (GATT) được ký bởi 23 quốc gia vào năm 1947, bắt đầu với việc đồng thuận về một tập hợp các quy định để chống việc phân biệt trong mau dịch, đơn giản hóa các quy trình, thủ tục, tiến hành các đàm phán khi có bất đồng, và có sự tham gia của các quốc gia kém phát triển hơn trong thương mại quốc tế.<sup>74</sup> GATT đã bảo trợ cho 8 vòng đàm phán về mau dịch quốc tế nhằm tháo gỡ những giới hạn về mau dịch. Vòng đàm phán Uruguay tiến hành từ năm 1986 cho đến 1994 (Lần đầu tiên dùng tên và địa điểm của một nước đang phát triển để đặt tên cho vòng đàm phán) thu hút được 125 quốc gia tham gia và tiến hành cắt giảm thuế quan nhiều hơn so với các vòng đàm phán trước. Bên cạnh việc giảm thuế quan ở mức 30% so với trước đây, nó đã kiên trì dịch chuyển thế giới ngày càng gần hơn với tự do mau dịch bằng cách kêu gọi các nước đồng thuận để thiết lập Tổ chức thương mại thế giới (WTO) vào năm 1995.

Tổ chức thương mại thế giới, được hình thành như là một định chế thường trực toàn cầu trên nền tảng phát triển và hoàn thành vai trò lịch sử của GATT, đã thực hiện việc giám sát thương mại quốc tế và có thẩm quyền pháp lý để giải quyết các tranh chấp song phương liên quan đến 400 vấn đề về thương mại quốc tế. Vào tháng 7/2008, 153 quốc gia bao gồm cả Việt Nam, Trung Quốc, và Ukraine đã trở thành thành viên của tổ chức này. Với tư cách là một tổ chức có các thành viên thường trực, WTO đang đem đến một sự tự do hóa lớn hơn trong mậu dịch về sản phẩm, thông tin, phát triển công nghệ, và dịch vụ, có quyền mạnh hơn trong việc thực hiện các quy định và luật lệ; và có quyền mạnh hơn để giải quyết các tranh chấp về mậu dịch giữa các nước thành viên.

## Liên minh Châu Âu (EU)

Một liên minh tại Châu Âu đã hình thành từ năm 1957 nhằm cải thiện các điều kiện kinh tế và xã hội giữa các nước thành viên, cho đến bây giờ Cộng đồng kinh tế Châu Âu (EEC: European Economic Community) đã kết nạp 27 nước thành viên thuộc Liên minh Châu Âu (EU). Sự mở rộng lớn nhất đã đến vào năm 2004 khi EU chào đón 10 nước thành viên mới đến từ khu vực Đông và Trung Âu.<sup>75</sup>

Mục tiêu của EU là việc tạo ra một hệ thống thị trường duy nhất và lớn mạnh cho hàng triệu người tiêu dùng, cho phép con người, hàng hóa, và dịch vụ dịch chuyển tự do trong khu vực. Sự cạnh tranh ngày càng tăng và hiệu quả kinh tế theo quy mô trong phạm vi Châu Âu sẽ giúp cho các công ty tăng trưởng mạnh hơn về quy mô và hiệu suất, trở nên cạnh tranh hơn tại thị trường Hoa Kỳ và các thị trường khác trên thế giới. Một khía cạnh khác của sự hợp nhất đó chính là thống nhất đơn vị tiền tệ chung (euro). Nhiều nước thành viên của EU đã chấp nhận sử dụng euro như là loại tiền duy nhất của Châu Âu để thay thế cho đồng tiền của quốc gia như Áo, Bỉ, Cyprus, Phần Lan, Pháp, Đức, Hy Lạp, Ireland, Ý, Luxembourg, Malta, Hà Lan, Bồ Đào Nha, Slovakia, Slovenia, và Tây Ban Nha.<sup>76</sup>

Tuy nhiên, không phải tất cả mọi thứ đều tiến triển một cách trôi chảy trong quá trình hợp nhất, đặc biệt từ khi suy thoái toàn cầu bắt đầu. Khi sự ổn định kinh tế thay đổi từ nước này sang nước khác, lúc đó chỉ có sự đổ sức của người thắng - người thua, nhưng cuộc khủng hoảng kinh tế đã hiệu chỉnh lại lòng trung thành với quốc gia và sự thù hận xuyên biên giới, và làm chậm đi quá trình dịch chuyển đến “nhận diện Châu Âu” gắn kết và hợp nhất.<sup>77</sup> Tây Ban Nha, Ireland, và đặc biệt là Hy Lạp tất cả đã gặp rắc rối trong việc thanh toán các khoản nợ của mình, và việc này đã đặt toàn bộ khu vực sử dụng đồng tiền chung Euro lâm vào tình thế rủi ro và có thể dẫn đến sự phá vỡ hệ thống euro. Khi những viên chức của EU đấu tranh cật lực để xoa tan những lo sợ về việc Hy Lạp có thể sẽ rút ra khỏi khu vực đồng tiền chung euro, nhiều công ty đa quốc gia đang kinh doanh tại Châu Âu đã chuẩn bị ứng phó và tiến hành các bước để tự bảo vệ mình. Các nhà quản trị ở các công ty như Heneiken và Glaxo Smith Kline PLC đã chuyển hết các khoản dự trữ tiền mặt từ euro sang các loại tiền tệ khác như USD và đồng bảng Anh. Một

số nhà phân tích đã nhận định sự tan vỡ rộng khắp của khu vực đồng tiền chung châu Âu sẽ không diễn ra, nhưng sự bất ổn sẽ làm cho những nhà quản trị nhanh nhạy phải suy nghĩ lại về những gì họ nên làm trước sự kiện này đó là việc quay trở lại sử dụng đồng tiền của quốc gia đòi hỏi sự cân nhắc lại mọi thứ từ cách thức mở rộng hoạt động cho đến cách thức chọn nhà cung ứng và chi trả cho người lao động.<sup>78</sup>

## Hiệp ước tự do mậu dịch Bắc Mỹ (NAFTA)

Hiệp ước tự do mậu dịch Bắc Mỹ (NAFTA), có hiệu lực từ ngày 1/1/1994, đã hợp nhất Hoa Kỳ, Canada, và Mexico trở thành một thị trường duy nhất. Với ý định thúc đẩy sự tăng trưởng và đầu tư, gia tăng xuất khẩu, và mở rộng công việc cho cả ba quốc gia, NAFTA đã quyết định xóa bỏ các giới hạn về mậu dịch và thuế quan trong một số lĩnh vực chủ yếu trong giai đoạn 15 năm. Như vậy, đến năm 2008 hầu như tất cả các mặt hàng công nghiệp xuất khẩu của Hoa Kỳ vào thị trường Canada và Mexico hoàn toàn miễn thuế.

Chỉ sau một thập niên thành lập NAFTA, trao thương mậu dịch giữa Hoa Kỳ và Mexico đã tăng hơn 3 lần, trong khi đó mậu dịch với Canada cũng tăng một cách nhanh chóng.<sup>79</sup> Với một ý nghĩa đặc biệt hơn, NAFTA đã thúc đẩy các doanh nghiệp nhỏ bước chân vào thị trường quốc tế. Jeff Victor, giám đốc điều hành của Treatment Products, Ltd., là một đơn vị sản xuất các dụng cụ làm sạch và đánh bóng xe hơi đã công nhận sự thành lập NAFTA, đã làm gia tăng sản lượng xuất khẩu của công ty. Trước khi có hiệp ước, thuế quan nhập khẩu vào Mexico ở mức 20% việc xuất khẩu mặt hàng này của một công ty có trụ sở tại Chicago vào Mexico là một điều hầu như không thể được.<sup>80</sup>

Tuy nhiên những ý kiến về lợi ích của NAFTA hầu như đã phân chia thành hai phe ngay từ khi những cuộc thương thảo mới bắt đầu; một số người gọi nó là sự thành công ngoạn mục và những người khác gọi nó là một sự thất bại thảm hại.<sup>81</sup> Cuộc điều tra các nhà quản trị của Bain & Company vào năm 2011 đã chỉ ra khoảng 53% các nhà quản trị Bắc Mỹ nói rằng việc giảm các rào cản mậu dịch và gia tăng tự do mậu dịch là một điều tích cực, con số này đã giảm so với tỷ lệ 74% vào năm 2003.<sup>82</sup> Mặc dù NAFTA không thực hiện được những mong đợi lớn của nó, các nhà quản trị cũng nhấn mạnh rằng nó đã làm gia tăng mậu dịch, đầu tư, thu nhập, và tiếp tục đảm bảo cho các công ty ở cả 3 quốc gia tiến hành cạnh tranh có hiệu quả với các đối thủ Châu Á và Châu Âu.<sup>83</sup>

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Những kinh nghiệm gì từ cuộc sống và làm việc tại một quốc gia khác sẽ góp phần hình thành kỹ năng và hiệu quả công việc của bạn với tư cách là một nhà quản trị tại đất nước của mình?
2. Bạn có nghĩ rằng liệu có thực tế hay không khi nói rằng thực tiễn kinh doanh theo mô hình BOP sẽ có một tác động tích cực đến vấn đề đói nghèo và các vấn đề xã hội khác tại một quốc gia đang phát triển? Thảo luận.



3. Somnio, người điều hành một doanh nghiệp giày vừa khởi sự kinh doanh tại California, quyết định khởi động bán sản phẩm của mình ra thị trường thế giới. Hãy liệt kê những thách thức đối với một doanh nghiệp vừa khởi sự kinh doanh như Somnio có thể gặp phải khi đi ra thị trường thế giới.
4. Bạn có nghĩ rằng sẽ khả thi hay không cho một người khi họ muốn phát triển tư duy toàn cầu nếu như họ chưa bao giờ sống ở nước ngoài? Họ có thể làm điều đó như thế nào?
5. So sánh các lợi thế xuất hiện ứng với từng chiến lược xâm nhập thị trường như xuất khẩu, cho thuê, và đầu tư trực tiếp 100% vốn mở chi nhánh ở nước ngoài. Những thông tin gì mà bạn cần thu thập và những yếu tố nào bạn cần xem xét khi quyết định lựa chọn chiến lược?
6. Một công ty đa quốc gia có nên hoạt động như là một hệ thống kinh doanh rộng khắp và hợp nhất chặt chẽ hay sẽ có hiệu quả hơn nếu cho phép các chi nhánh tại từng quốc gia hoạt động theo một cách tự chủ?
7. Bạn có nghĩ tại sao nhiều người lo sợ quá trình toàn cầu hóa? Dựa trên những gì đang xảy ra trên thế giới hiện nay, bạn có cho rằng làn sóng phản ứng toàn cầu hóa sẽ tăng trưởng mạnh lên hay sẽ yếu dần đi trong thập kỷ sắp tới?
8. Hai công ty Mỹ đang cạnh tranh để mua lại một nhà máy lớn của Cộng hòa Czech. Một đoàn công tác của một công ty đi thăm nhà máy này và đưa ra các câu hỏi liên quan đến vấn đề làm sao để vận hành nhà máy này có hiệu suất hơn. Một đoàn công tác khác của công ty cũng đi thăm nhà máy, nhưng lại tập trung vào cách thức để cải thiện điều kiện lao động và chế tạo ra những sản phẩm tốt hơn. Bạn nghĩ đoàn công tác nào sẽ có cơ hội thành công hơn để mua lại nhà máy này? Tại sao? Những thông tin nào bạn muốn thu thập để quyết định có nên mua lại nhà máy này cho công ty bạn hay không?
9. Loại truyền thông nào bạn nghĩ rằng sẽ đem lại nhiều lợi ích cho sự thành công dài hạn của một công ty Hoa Kỳ đang hoạt động kinh doanh quốc tế – truyền thông theo ngữ cảnh cao hay ngữ cảnh thấp? Tại sao?
10. Các giá trị xã hội của văn hóa khoảng cách quyền lực cao – thấp có tác động như thế nào đến cách thức mà bạn lãnh đạo và động viên nhân viên? Và trong trường hợp của văn hóa định hướng về kết quả cao và thấp thì sao?

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

**Đánh giá tiềm năng quản trị toàn cầu của bạn.<sup>84</sup>**

Môi trường kinh doanh toàn cầu đòi hỏi các nhà quản trị phải học tập các thức xử lý có hiệu quả với con người và các ý tưởng từ các nền văn hóa khác nhau. Bạn đã chuẩn bị tốt đến mức độ nào để trở thành một nhà quản trị toàn cầu? Hãy đọc các phát biểu sau đây và khoanh tròn vào con số trong phần trả lời cho mỗi phát biểu. Các phát biểu được đo lường theo mức độ gần giống với bạn và chúng nhận các

giá trị từ 1 cho đến 10, trong đó 1 thể hiện mức độ hoàn toàn không giống chút nào và 10 rất giống với bạn.

1. Tôi luôn thân thiện với những con người đến từ các nền văn hóa khác nhau.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

2. Tôi thường tham dự các hội thảo và các bài giảng về các nền văn hóa khác hay các chủ đề quốc tế.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

3. Tôi tin rằng những nữ quản trị gia có thể hoạt động có hiệu quả như những nam quản trị gia.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

4. Tôi có những kiến thức căn bản về nhiều quốc gia bên cạnh quốc gia bản xứ của tôi.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

5. Tôi là một người lắng nghe tốt và có kỹ năng cảm thông.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

6. Tôi đã dùng trên hai tuần lễ mỗi năm để du lịch hay làm việc tại một quốc gia khác.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

7. Tôi thích nghi tốt với đạo đức làm việc khác biệt của các sinh viên nước ngoài khi tôi làm chung với họ trong một dự án.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

8. Tôi có thể nói được một ngôn ngữ khác ngoài tiếng mẹ đẻ.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

9. Tôi biết được những quốc gia nào có thể xếp chung lại thành một nhóm dựa trên sự tương đồng về văn hóa xã hội và kinh tế.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

10. Tôi thấy rằng mình có năng lực để đánh giá các nền văn hóa khác biệt dựa trên các khía cạnh như khoảng cách quyền lực, né tránh bất ổn, chủ nghĩa cá nhân, và nam tính.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Tổng số điểm của bạn là: \_\_\_\_\_

### Cho điểm và giải thích:

Cộng tất cả điểm cho 10 câu hỏi. Nếu điểm của bạn từ 81-100 bạn có một năng lực cao cho việc phát triển các kỹ năng quản trị toàn cầu tốt. Mức điểm từ 61-80 thể hiện bạn có tiềm năng nhưng còn thiếu các kỹ năng trong một số lĩnh vực chẳng hạn như ngôn ngữ hay kinh nghiệm ở nước ngoài. Với mức điểm từ 60 trở xuống, bạn cần thực hiện một số công việc một cách nghiêm túc để cải thiện tiềm năng của bạn để trở thành nhà quản trị toàn cầu. Bất kể tổng điểm của bạn là bao nhiêu,

hãy quay trở lại từng phát biểu nêu trên và xây dựng một kế hoạch để gia tăng số điểm cho những câu nào mà bạn nhận mức điểm dưới 5.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: GỢI MỞ Ý TƯỞNG TỪ NHÓM NHỎ

**Bạn đang ở đâu?**<sup>85</sup>

**Bước 1:** Liệt kê một danh sách tên các nước mà bạn đã từng đến.

**Bước 2:** Vào trang “Danh sách các nước phân hạng theo dân số” ở trang Wikipedia và ghi rõ dân số của những quốc gia bạn đã từng đến.

**Bước 3:** Dựa vào tổng dân số của thế giới (khoảng 6.8 tỷ người). Hãy tính tỷ lệ % dân số của quốc gia bạn từng đến so với dân số thế giới, sau đó tính tỷ lệ % của dân số của tất cả các nước bạn từng đến so với dân số thế giới.

**Bước 4:** Ước tính số lượng tuyệt đối của dân số các nước của và tỷ lệ % dân số của các nước đó cho nhóm của bạn.

**Bước 5:** Thảo luận nhóm: nguyên nhân tạo nên sự thay đổi giữa các thành viên trong nhóm. Những điều gì là hàm ý cho sự rủi ro cao và thấp của của những con người tại các quốc gia khác trong quá trình phát triển nghề nghiệp quản trị tại những nước này?

**Bước 6:** Trình bày những phát hiện của bạn trước toàn thể sinh viên trong lớp.

### CHÚ THÍCH

1. Adapted from Cynthia Barnum and Natasha Wolniansky, “Why Americans Fail at Overseas Negotiations,” *Management Review* (October 1989): 54–57.
2. Bettina Wassener, “Living in Asia Appeals to More Company Leaders,” *The New York Times*, June 21, 2012, B3; and Emily Glazer, “P&G Unit Bids Goodbye to Cincinnati, Hello to Asia,” *The Wall Street Journal*, May 10, 2012, B1.
3. Quoted in Wassener, “Living in Asia Appeals to More Company Leaders.”
4. Joann S. Lublin, “Hunt Is on for Fresh Executive Talent—Cultural Flexibility in Demand,” *The Wall Street Journal*, April 11, 2011, B1.
5. Lolita C. Baldor, “FBI Sends More Agents Abroad to Shield U.S. from Cybercrime; Foreign Hackers Stepping up Their Attacks,” *South Florida Sun-Sentinel*, December 10, 2009; and Cassell Bryan-Low, “Criminal Network: To Catch Crooks in Cyberspace, FBI Goes Global,” *The Wall Street Journal*, November 21, 2006.
6. Ryan Underwood, “Going Global,” *Inc.* (March 2011): 96–98.
7. Steve Hamm, “IBM vs. Tata: Which Is More American?” *BusinessWeek* (May 5, 2008): 28.
8. Chris Woodyard, “The American Car,” *USA Today*, February 17, 2009.

9. "KOF Index of Globalization 2012," press release, KOF Swiss Economic Institute (March 26, 2012), [www.kof.ethz.ch/static\\_media/filer/2012/03/16/kof\\_index\\_of\\_globalization\\_2012\\_1.pdf](http://www.kof.ethz.ch/static_media/filer/2012/03/16/kof_index_of_globalization_2012_1.pdf) (accessed June 26, 2012).
10. "2012 KOF Index of Globalization," [www.kof.ethz.ch/static\\_media/filer/2012/03/15/rankings\\_2012.pdf](http://www.kof.ethz.ch/static_media/filer/2012/03/15/rankings_2012.pdf) (accessed June 26, 2012). Note: The 2012 KOF analysis of globalization dimensions is based on the year 2009.
11. This section is based on Schon Beechler and Dennis Baltzley, "Creating a Global Mindset," *Chief Learning Officer* (May 29, 2008), [http://clomedia.com/articles/view/creating\\_a\\_global\\_mindset/1](http://clomedia.com/articles/view/creating_a_global_mindset/1) (accessed June 26, 2012); Joana S. P. Story and John E. Barbuto, Jr., "Global Mindset: A Construct Clarification and Framework," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 18, no. 3 (2011): 377–384; and Stephen L. Cohen, "Effective Global Leadership Requires a Global Mindset," *Industrial and Commercial Training* 42, no. 1 (2010): 3–10.
12. Definition based on Mansour Javidan and Mary B. Teagarden, "Conceptualizing and Measuring Global Mindset," *Advances in Global Leadership* 6 (2011): 13–39; and Beechler and Baltzley, "Creating a Global Mindset."
13. Amol Titus, "Competency of Intercultural Management," *The Jakarta Post*, March 11, 2009, [www.thejakartapost.com/news/2009/03/11/competency-intercultural-management.html](http://www.thejakartapost.com/news/2009/03/11/competency-intercultural-management.html) (accessed June 30, 2012).
14. Karl Moore, "Great Global Managers," *Across the Board* (May–June 2003): 40–43.
15. Siegfried Russwurm et al., "Developing Your Global Know-How," *Harvard Business Review* (March 2011): 70–75.
16. Quoted in Wassener, "Living in Asia Appeals to More Company Leaders."
17. "Count: Really Big Business," *Fast Company* (December 2008–January 2009): 46.
18. David E. Bell and Mary L. Shelman, "KFC's Radical Approach to China," *Harvard Business Review* (November 2011): 137–142.
19. Howard V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business* (January–February 1969): 9–18; and Youram Wind, Susan P. Douglas, and Howard V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies," *Journal of Marketing* (April 1973): 14–23.
20. Deborah Ball, "Boss Talk: Nestlé Focuses on Long Term," *The Wall Street Journal*, November 2, 2009; Transnationale Web site, [www.transnationale.org/companies/nestle.php](http://www.transnationale.org/companies/nestle.php) (accessed March 17, 2010); Company Analytics Web site, [www.company-analytics.org/company/nestle.php](http://www.company-analytics.org/company/nestle.php) (accessed March 17, 2010); and Nestlé SA Web site, [www.nestle.com](http://www.nestle.com) (accessed March 17, 2010).

21. Sara Murray and Douglas Belkin, "Americans Sour on Trade: Majority Say Free-Trade Pacts Have Hurt U.S.," *The Wall Street Journal*, October 4, 2010; and Nina Easton, "Make the World Go Away," *Fortune* (February 4, 2008): 105–108.
22. Easton, "Make the World Go Away."
23. Michael Schroeder and Timothy Aeppel, "Skilled Workers Sway Politicians with Fervor Against Free Trade," *The Wall Street Journal*, December 10, 2003.
24. Stephanie Wong, John Liu, and Tim Culpan, "Life and Death at the iPad Factory," *Bloomberg Businessweek* (June 7–June 13, 2010): 35–36; Charles Duhigg and Steven Greenhouse, "Apple Supplier in China Pledges Big Labor Changes," *The New York Times*, March 29, 2012, [www.nytimes.com/2012/03/30/business/apple-supplier-in-china-pledges-changes-in-working-conditions.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/03/30/business/apple-supplier-in-china-pledges-changes-in-working-conditions.html?pagewanted=all) (accessed June 30, 2012); and Kevin Drew, "Apple's Chief Visits iPhone Factory in China," *The New York Times*, March 29, 2012, [www.nytimes.com/2012/03/30/technology/apples-chief-timothy-cook-visits-foxconn-factory.html](http://www.nytimes.com/2012/03/30/technology/apples-chief-timothy-cook-visits-foxconn-factory.html) (accessed June 30, 2012).
25. C. K. Prahalad, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Fast Company* (April 13, 2011), [www.fastcompany.com/1746818/fortune-at-the-bottom-of-the-pyramid-ck-prahalad](http://www.fastcompany.com/1746818/fortune-at-the-bottom-of-the-pyramid-ck-prahalad) (accessed June 30, 2012); C. K. Prahalad and S. L. Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy + Business* 26 (2002): 54–67; and Scott Johnson, "SC Johnson Builds Business at the Base of the Pyramid," *Global Business and Organizational Excellence* (September–October, 2007): 6–17.
26. Bala Chakravarthy and Sophie Coughlan, "Emerging Market Strategy: Innovating Both Products and Delivery Systems," *Strategy & Leadership* 40, no. 1 (2012): 27–32; T. V. Mahalingam, "Godrej's Rediscovery of India: They Say They Touch More Consumers than Any Other Indian Company," *Business Today* (July 25, 2010): 58–64; and "Godrej Eyes Youth to Expand Portfolio," *Mail Today*, July 12, 2009.
27. Rob Walker, "Cleaning Up," *New York Times Magazine* (June 10, 2007): 20.
28. Jennifer Reingold, "Can P&G Make Money in Places Where People Earn \$2 a Day?" *Fortune* (January 17, 2011): 86–91.
29. Jean Kerr, "Export Strategies," *Small Business Reports* (May 1989): 20–25.
30. Mark Sweney, "Netflix Non-US Losses Hit \$100m But Subscribers Increase," *The Guardian*, April 24, 2012, [www.guardian.co.uk/media/2012/apr/24/netflix-losses-100m-subscribers-increase](http://www.guardian.co.uk/media/2012/apr/24/netflix-losses-100m-subscribers-increase) (accessed June 27, 2012).
31. Lauren A. E. Schuker, "Plot Change: Foreign Forces Transform Hollywood Films," *The Wall Street Journal*, July 31, 2010, A1; and Nicole Allan, "How to Make a Hollywood Hit," *The Atlantic* (May 2012): 70–71.
32. Alison Stein Wellner, "Turning the Tables," *Inc.* (May 2006): 55–59.

33. Kathryn Rudie Harrigan, "Managing Joint Ventures," *Management Review* (February 1987): 24–41; and Therese R. Revesz and Mimi Cauley de La Sierra, "Competitive Alliances: Forging Ties Abroad," *Management Review* (March 1987): 57–59.
34. Christopher Weaver, "Abbott Looks to Consumer for Growth," *The Wall Street Journal*, May 2, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303990604577367760661436198.html> (accessed June 28, 2012).
35. James T. Areddy, "European Project Trips China Builder," *The Wall Street Journal*, June 4, 2012, A1; and Kirk Semple, "Bridge Repairs by a Company Tied to Beijing," *The New York Times*, August 10, 2011, [www.nytimes.com/2011/08/11/nyregion/china-construction-co-involved-in-new-yorks-public-works.html](http://www.nytimes.com/2011/08/11/nyregion/china-construction-co-involved-in-new-yorks-public-works.html) (accessed June 27, 2012).
36. Anthony Goerzen, "Managing Alliance Networks: Emerging Practices of Multinational Corporations," *Academy of Management Executive* 19, no. 2 (2005): 94–107.
37. Anjali Cordeiro, "Tang in India and Other Kraft Synergies," *The Wall Street Journal Online*, April 19, 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303348504575184103106388686.html> (accessed June 28, 2012); Lorrie Grant, "An 'Infinite' Opportunity for Growth: CEO Bob Nardelli Sees Expansion in Home Depot's Future," *USA Today*, July 28, 2005; Donald Greenlees, "Philip Morris to Buy Indonesian Cigarette Maker," *The New York Times*, March 14, 2005; and Tiisetso Motsoeneng and Wendell Roelf, "Wal-Mart Wins Final Go-Ahead for Massmart Deal," *Reuters.com*, March 9, 2012, [www.reuters.com/article/2012/03/09/us-massmart-walmart-idUSBRE8280KH20120309](http://www.reuters.com/article/2012/03/09/us-massmart-walmart-idUSBRE8280KH20120309) (accessed June 27, 2012).
38. Daniel Michaels, Jon Ostrower, and David Pearson, "Airbus's New Push: Made in the U.S.A.," *The Wall Street Journal*, July 2, 2012.
39. G. Pascal Zachary, "Dream Factory," *Business 2.0* (June 2005): 96–102.
40. Jim Holt, "Gone Global?" *Management Review* (March 2000): 13.
41. James Hookway, "IKEA's Products Make Shoppers Blush in Thailand," *The Wall Street Journal*, June 5, 2012, A1.
42. Holt, "Gone Global?"
43. "Slogans Often Lose Something in Translation," *The New Mexican*, July 3, 1994.
44. For a recent overview of various environmental factors influencing firms that operate internationally, see David Conklin, "The Global Environment of Business: New Paradigms for International Management," *Ivey Business Journal* (July–August 2011), [www.iveybusinessjournal.com/topics/global-business/the-global-environment-of-business-new-paradigms-for-international-management](http://www.iveybusinessjournal.com/topics/global-business/the-global-environment-of-business-new-paradigms-for-international-management) (accessed June 27, 2012).

45. Louis S. Richman, "Global Growth Is on a Tear," in *International Business 97/98, Annual Editions*, ed. Fred Maidment (Guilford, CT: Dushkin Publishing Group, 1997), pp. 6–11.
46. "The Global Competitiveness Report 2011–2012," World Economic Forum, [www3.weforum.org/docs/ WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf) (accessed June 27, 2012).
47. M. Walker, C. Forelle, and D. Gauthier-Villars, "Europe Bailout Lifts Gloom," *The Wall Street Journal*, May 11, 2010; and G. Bowley and C. Hauser, "Stocks Plunge on Fears of a Spreading European Crisis," *The New York Times*, May 21, 2010.
48. "A New Definition of Misery," *The New York Times*, December 18, 2009 (based on data from Moody's), [www.nytimes.com/imagepages/2009/12/18/business/ economy/20091219\\_CHARTS\\_GRAPHIC.html](http://www.nytimes.com/imagepages/2009/12/18/business/economy/20091219_CHARTS_GRAPHIC.html) (accessed September 27, 2012).
49. Mike Ramsey and Yoshio Takahashi, "Car Wreck: Honda and Toyota," *The Wall Street Journal Online*, November 1, 2011, [http://online.wsj.com/article/ SB100014240529702045282045770090441707876\\_50.html](http://online.wsj.com/article/SB100014240529702045282045770090441707876_50.html) (accessed June 29, 2012); Stephanie Clifford, "Rattling Wal-Mart's Supply Chain," *International Herald Tribune*, June 1, 2011, 17.
50. Ian Bremmer, "Managing Risk in an Unstable World," *Harvard Business Review* (June 2005): 51–60; Mark Fitzpatrick, "The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A Review of the Literature," *Academy of Management Review* 8 (1983): 249–254; and Jo Jakobsen, "Old Problems Remain, New Ones Crop Up: Political Risk in the 21st Century," *Business Horizons* 53 (2010): 481–490.
51. John Markoff and David Barboza, "Inquiry Is Said to Link Attack on Google to Chinese Schools," *The New York Times*, February 19, 2010.
52. Peter Wonacott, "An Entrepreneur Weathers a Tumultuous Arab Spring," *The Wall Street Journal*, January 17, 2012, [http://online.wsj.com/article/ SB10001424052970203436904577150690233235850.html](http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203436904577150690233235850.html) (accessed June 27, 2012).
53. Mary Gooderham, "Companies That Go Where Others Fear to Tread," *The Globe and Mail*, June 21, 2012, B7.
54. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980); G. Hofstede, "The Interaction Between National and Organizational Value Systems," *Journal of Management Studies* 22 (1985): 347–357; and G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (revised and expanded 2d ed.) (New York: McGraw-Hill, 2005).
55. Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theory," *Academy of Management Executive* 7 (1993): 81–94; and G. Hofstede and M. H. Bond, "The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics* 16 (1988): 4–21.

56. Vas Taras, Piers Steel, and Bradley L. Kirkman, "Three Decades of Research on National Culture in the Work-place: Do the Differences Still Make a Difference?" *Organizational Dynamics* 40 (2011): 189–198.
57. For an overview of the research and publications related to Hofstede's dimensions, see "Retrospective: Culture's Consequences," a collection of articles focusing on Hofstede's work, in *The Academy of Management Executive* 18, no. 1 (February 2004): 72–93. See also Michele J. Gelfand et al., "Individualism and Collectivism," in *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ed. R. J. House et al. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).
58. Mansour Javidan et al., "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lessons from Project GLOBE," *Academy of Management Perspectives* (February 2006): 67–90; Robert J. House et al., eds., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004); M. Javidan and R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE," *Organizational Dynamics* 29, no. 4 (2001): 289–305; and R. J. House et al., "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE," *Journal of World Business* 37 (2002): 3–10.
59. Carlos Sanchez-Runde et al., "Looking Beyond Western Leadership Models: Implications for Global Managers," *Organizational Dynamics* 40 (2011): 207–213.
60. Chantell E. Nicholls, Henry W. Lane, and Mauricio Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico," *Academy of Management Executive* 13, no. 2 (1999): 15–27; Carl F. Fey and Daniel R. Denison, "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?" *Organization Science* 14, no. 6 (November–December 2003): 686–706; Ellen F. Jackofsky, John W. Slocum, Jr., and Sara J. McQuaid, "Cultural Values and the CEO: Alluring Companions?" *Academy of Management Executive* 2 (1988): 39–49.
61. J. Kennedy and A. Everest, "Put Diversity in Context," *Personnel Journal* (September 1991): 50–54.
62. Jane Spencer, "Lenovo Goes Global, But Not Without Strife," *The Wall Street Journal*, November 4, 2008.
63. Bob Davis, "As Global Economy Shifts, Companies Rethink, Retool," *The Wall Street Journal*, November 7, 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704049904575554290932153112.html> (accessed June 29, 2012).
64. David Barboza, "Apple Cracks the Code for Success in China," *International Herald Tribune*, July 26, 2011, 15.
65. Loretta Chao, Lorraine Luk, and Aaron Back, "Sales of iPhone in China Set Under 3-Year Accord," *The Wall Street Journal*, August 31, 2009; and Loretta Chao, Juliet Ye, and Yukari Iwatani Kane, "Apple, Facing Competition,



- Readies iPhone for Launch in Giant China Market,” *The Wall Street Journal*, August 28, 2009.
66. George Stalk and David Michael, “What the West Doesn’t Get About China,” *Harvard Business Review* (June 2011): 25–27; Zoe McKay, “Consumer Spending in China: To Buy or Not to Buy,” *Forbes.com*, June 15, 2012, [www.forbes.com/sites/insead/2012/06/15/consumer-spending-in-china-to-buy-or-not-to-buy/](http://www.forbes.com/sites/insead/2012/06/15/consumer-spending-in-china-to-buy-or-not-to-buy/) (accessed June 29, 2012); and Adam Davidson, “Come On, China, Buy Our Stuff!” *The New York Times*, January 25, 2012, [www.nytimes.com/2012/01/29/magazine/come-on-china-buy-our-stuff.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/01/29/magazine/come-on-china-buy-our-stuff.html?pagewanted=all) (accessed June 29, 2012).
  67. David Barboza and Brad Stone, “A Nation That Trips up Many,” *The New York Times*, January 16, 2010.
  68. Andrew Galbraith and Jason Dean, “In China, Some Firms Defy Business Norms,” *The Wall Street Journal Online*, September 6, 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903895904576546381512015722.html> (accessed June 29, 2012).
  69. Stalk and Michael, “What the West Doesn’t Get About China.”
  70. Chuck Salter, “Lenovo: Protect and Attack,” *Fast Company* (December 2011–January 2012): 116–121, 154–155.
  71. W. Michael Cox and Richard Alm, “China and India: Two Paths to Economic Power,” *Economic Letter*, Federal Reserve Bank of Dallas, August 2008, [www.dallasfed.org/research/eclett/2008/el0808.html](http://www.dallasfed.org/research/eclett/2008/el0808.html) (accessed July 14, 2010).
  72. “Pharmaceuticals,” India Brand Equity Foundation, IBEF.org, May 2012, [www.ibef.org/industry/pharmaceuticals.aspx](http://www.ibef.org/industry/pharmaceuticals.aspx) (accessed June 29, 2012); and Sushmi Dey, “Indian Pharma Eyes US Generic Gold Rush,” *Business Standard*, June 27, 2012, [www.business-standard.com/india/news/indian-pharma-eyes-us-generic-gold-rush/478593/](http://www.business-standard.com/india/news/indian-pharma-eyes-us-generic-gold-rush/478593/) (accessed June 29, 2012).
  73. This section is based on “Brazil GDP Growth Rate,” Trading Economics Website, [www.tradingeconomics.com/brazil/gdp-growth](http://www.tradingeconomics.com/brazil/gdp-growth) (accessed June 29, 2012); “Brazil,” The World Factbook, Central Intelligence Agency Website, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html#top> (accessed June 29, 2012); Paulo Prada, “For Brazil, It’s Finally Tomorrow,” *The Wall Street Journal*, March 29, 2010; Melanie Eversley, “Brazil’s Olympian Growth,” *USA Today*, October 5, 2009; and Liam Denning, “Are Cracks Forming in the BRICs?” *The Wall Street Journal*, February 16, 2010.
  74. This discussion is based on “For Richer, for Poorer,” *The Economist* (December 1993): 66; Richard Harmsen, “The Uruguay Round: A Boon for the World Economy,” *Finance & Development* (March 1995): 24–26; Salil S. Pitroda, “From GATT to WTO: The Institutionalization of World Trade,” *Harvard International Review* (Spring 1995): 46–47, 66–67; and World Trade Organization Web site, [www.wto.org](http://www.wto.org) (accessed February 11, 2008).

75. EUROPA Web site, "The History of the European Union," [http://europa.eu/about-eu/eu-history/index\\_en.htm](http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_en.htm) (accessed July 14, 2010).
76. European Commission Economic and Financial Affairs Web site, [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/euro/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/index_en.htm) (accessed March 18, 2010).
77. Clive Crook, "Opening Remarks: Who Lost the Euro?" part of a "Special Euro Crisis" section, *Bloomberg Businessweek* (May 28–June 3, 2012): 10–12; and Howard Schneider, "In Greece, The Money Flowed Freely, Until It Didn't," *The Washington Post*, June 14, 2012, [www.washingtonpost.com/business/economy/in-greece-the-money-flowed-freely-until-it-didnt/2012/06/14/gJQA7Z4YcV\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/economy/in-greece-the-money-flowed-freely-until-it-didnt/2012/06/14/gJQA7Z4YcV_story.html) (accessed June 30, 2012).
78. Vanessa Fuhrmans and Dana Cimilluca, "Business Braces for Europe's Worst—Multinationals Scramble to Protect Cash, Revise Contracts, Tighten Payment Terms," *The Wall Street Journal*, June 1, 2012, B1.
79. Tapan Munroe, "NAFTA Still a Work in Progress," *Knight Ridder/Tribune News Service*, January 9, 2004; and J. S. McClenahan, "NAFTA Works," *IW* (January 10, 2000): 5–6.
80. Amy Barrett, "It's a Small (Business) World," *Business-Week* (April 17, 1995): 96–101.
81. Eric Alterman, "A Spectacular Success?" *The Nation* (February 2, 2004): 10; Jeff Faux, "NAFTA at 10: Where Do We Go from Here?" *The Nation* (February 2, 2004): 11; Geri Smith and Cristina Lindblad, "Mexico: Was NAFTA Worth It? A Tale of What Free Trade Can and Cannot Do," *BusinessWeek* (December 22, 2003): 66; Jeffrey Sparshott, "NAFTA Gets Mixed Reviews," *The Washington Times*, December 18, 2003; and Munroe, "NAFTA Still a Work in Progress."
82. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau, "Management Tools and Trends 2011," Bain & Company, Inc., [www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx) (accessed June 22, 2012).
83. Munroe, "NAFTA Still a Work in Progress"; Sparshott, "NAFTA Gets Mixed Reviews"; and Amy Borrus, "A Free-Trade Milestone, with Many More Miles to Go," *BusinessWeek* (August 24, 1992): 30–31.
84. Based in part on "How Well Do You Exhibit Good Inter-cultural Management Skills?" in John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (Boston, MA: McGraw-Hill Irwin, 2002), pp. 415–416.
85. Based on Paul Beamish, "Where Have You Been? An Exercise to Assess Your Exposure to the Rest of the World's Peoples," August 25, 2008, Richard Ivey School of Business, the University of Western Ontario, available for purchase at Ivey Publishing, <https://www.iveycases.com/ProductView.aspx?id=52899>.

## CHƯƠNG 5

# Đạo đức và trách nhiệm xã hội

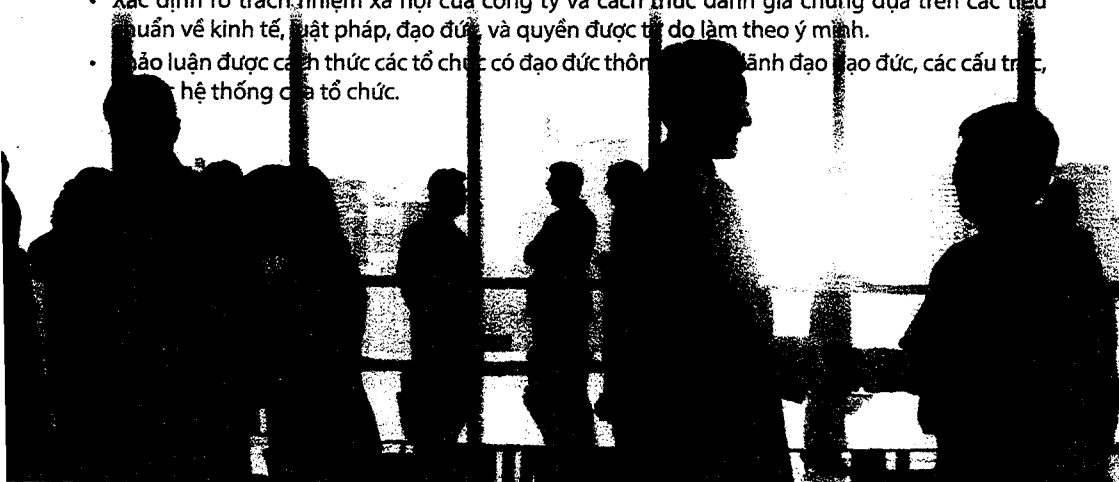
### ĐỀ CƯƠNG CỦA CHƯƠNG

- Bạn sẽ trở thành nhà quản trị dũng cảm?
- Đạo đức quản trị là gì?
- Quản trị có tính đạo đức ngày nay
- Vấn đề lương nan đạo đức: Bạn sẽ làm gì?
- Các tiêu chuẩn đạo đức khi ra quyết định
- Trách nhiệm xã hội là gì?
- Đánh giá trách nhiệm xã hội của công ty
- Quản trị đạo đức và trách nhiệm xã hội của công ty
- Tinh huống kinh doanh liên quan đến đạo đức và trách nhiệm xã hội

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Xác định được hành vi đạo đức và giải thích vì sao hành vi đạo đức có mối quan hệ với hành vi bị kiểm soát bởi luật pháp và sự lựa chọn tự nguyện.
- Hiểu được tại sao đạo đức kinh doanh quan trọng cho các nhà quản trị và nhận dạng những sự kiện xuất hiện gần đây nhất khiến công chúng phải yêu cầu một sự cam kết mới về việc quản trị có đạo đức.
- Giải thích được các quan điểm tiếp cận về đạo đức như vị lợi, vị kỷ, quyền đạo đức, công bằng, và thực dụng trong việc ra các quyết định có tính đạo đức.
- Nhận dạng các đối tượng hữu quan trong một tổ chức và thảo luận về việc làm thế nào để nhà quản trị cân bằng được lợi ích của các đối tượng hữu quan.
- Giải thích triết lý của sự bền vững và tại sao tổ chức cần nắm bắt vấn đề này.
- Mô tả những gì được gọi là “Ba tiêu chuẩn nền tảng” trong trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững.
- Xác định rõ trách nhiệm xã hội của công ty và cách thức đánh giá chúng dựa trên các tiêu chuẩn về kinh tế, luật pháp, đạo đức, và quyền được tự do làm theo ý mình.
- Thảo luận được cách thức các tổ chức có đạo đức thông qua lãnh đạo đạo đức, các cấu trúc, và hệ thống của tổ chức.



## BẠN SẼ TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN TRỊ DŨNG CẢM?

**Hướng dẫn:** Có lẽ điều này không xảy ra ngay tức thì, nhưng có thể xảy ra trong một thời gian đủ ngắn đối với bạn với tư cách là một nhà quản trị, bạn phải đối mặt với một tình huống sẽ thử thách sức mạnh tinh thần của bạn hay cảm nhận về sự công bằng của bạn. Bạn đã sẵn sàng chưa? Để giải quyết vấn đề này, hãy suy nghĩ thấu đáo ngay khi bạn còn là sinh viên hay còn là một thành viên của một nhóm làm việc. Hãy xem xét mức độ thể hiện của từng phát biểu sau đây có đúng với hành vi của bạn hay không? Hãy đưa ra câu trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như không đúng” ứng với từng phát biểu sau đây.

Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như không đúng
1. Tôi chấp nhận những tổn thất cá nhân để đạt được tầm nhìn đã đặt ra.		
2. Tôi chấp nhận các rủi ro cá nhân để bảo vệ niềm tin của mình.		
3. Tôi luôn trả lời “không” đối với những điều không đúng thậm chí tôi phải chịu mất mát lớn.		
4. Các hành động quan trọng của tôi đều gắn với những giá trị cao hơn.		
5. Tôi dễ dàng hành động ngược lại với những ý kiến và sự đồng ý của những người khác.		
6. Tôi luôn nhanh chóng nói với mọi người những sự thật mà tôi nhìn thấy, thậm chí điều này gây ra những tác động tiêu cực.		
7. Tôi luôn phản đối những sự không công bằng trong nhóm và trong tổ chức.		
8. Tôi hành động theo lương tâm của mình, thậm chí điều này có thể làm tôi không thể phát triển.		

**Cho điểm và giải thích:** Mỗi phát biểu đều chứa đựng một số khía cạnh thể hiện sự dũng cảm trong tình huống của nhóm, và nó thể hiện mức độ phát triển về đạo đức cá nhân. Cộng tất cả những phát biểu mà bạn trả lời “Hầu như đúng”; nếu số điểm của bạn từ 5 trở lên, xin chúc mừng bạn! Hành vi này sẽ đảm bảo bạn sẽ trở thành một nhà quản trị dũng cảm khi đối mặt với các vấn đề liên quan đến đạo đức. Số điểm từ 4 trở xuống chỉ ra rằng bạn là người né tránh các vấn đề khó khăn hay chưa gặp phải tình huống thách thức sự dũng cảm về phương diện đạo đức.

Nghiên cứu các câu hỏi cụ thể mà bạn trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như không đúng” để nhận biết những điểm mạnh và yếu cụ thể của bạn. Hãy suy nghĩ về những điều tác động đến hành vi và các quyết định có tính đạo đức của bạn, chẳng hạn như như cầu cho sự thành công hay sự chuẩn y. Hãy nghiên cứu về hành vi của những người khác, đó là những người mà bạn nghĩ rằng có đạo đức. Làm thế nào để bạn tăng sự dũng cảm của mình với tư cách là một nhà quản trị mới được đề bạt?

Những gì cần sự dũng cảm để thực hiện được đề cập đến trong chương về đạo đức? Nếu bạn đã đọc các bài báo về những sự bê bối liên quan đến gói mại dâm của một vài nhân viên của cơ quan bảo vệ an ninh của Tổng thống Hoa Kỳ, về tình trạng hỗn độn của những khoản vay thế chấp tài sản dưới chuẩn tại Hoa Kỳ, sự sụp đổ của các biểu tượng tài chính như Lehman Brother và Bear Stearns, hay những lời buộc tội lạm dụng tình dục trẻ em đối với Jerry Sandusky, nguyên điều phối viên an ninh của Đại học Pennsylvania, thì mọi thứ đều trở nên rõ ràng. Những tổ chức này không chỉ có những nhà quản trị hành xử kém đạo đức mà còn có hàng loạt những nhà quản trị nghĩ rằng hành vi đó là sai nhưng họ thiếu

dũng cảm để đương đầu với những nhà quản trị cấp trên hay kêu gọi sự lưu ý đến những hành vi xấu đó.

Một điều không may mắn là nhiều nhà quản trị sa vào các hành vi phi đạo đức thậm chí bất hợp pháp bởi vì họ không có đủ dũng khí để đứng vững và làm điều đúng. Dĩ nhiên, việc thiếu dũng khí không chỉ là là một nguyên nhân duy nhất gây ra vấn đề. Các nhà quản trị và các tổ chức có liên quan đến hành vi phi đạo đức do nhiều nguyên nhân, chẳng hạn vì cái tôi của mình, vì tính tham lam, áp lực tăng lợi nhuận, hay muốn tạo hình ảnh của sự thành công. Mark Hurd đã bị cách chức Tổng giám đốc của tập đoàn Hewlett-Packard sau khi một cuộc điều tra đã phát hiện rằng ông đã đệ trình các báo cáo chi phí không chính xác nhằm che giấu một mối quan hệ không phù hợp với một nhà thầu nữ.<sup>1</sup> Kết quả từ những cuộc phỏng vấn với những người làm việc trong ngành bán buôn các khoản nợ thế chấp tài sản đã cho thấy nhiều nhà bán buôn (Những người làm việc tại các ngân hàng và các công ty mua các khoản nợ từ các nhà trung gian độc lập bán các sản phẩm tài chính có thế chấp) đã tiến hành các hoạt động phi đạo đức đơn thuần vì sự tham lam. Họ thường xuyên thay đổi các chứng từ, chỉ đạo các nhà môi giới cách thức né tránh các quy định, và thậm chí thực hiện hối lộ bằng tiền hoặc tình dục để tạo ra nhiều khoản vay hơn – và đương nhiên sẽ có nhiều lợi nhuận hơn. Tổng giám đốc của Yahoo, Scott Thompson, đã từ chức dưới áp lực của công chúng sau 4 tháng ở vị trí này bởi vì các báo cáo đã chỉ ra ông đã khai gian lý lịch của mình: ông khai mình có bằng cấp về khoa học máy tính nhưng thật sự thì không. Hơn thế nữa, Thompson đã cố gắng đổ lỗi cho sự không chính xác này vào một công ty “sản đầu người” đã ghi nhận ông. “Sự che giấu còn tệ hơn cả tội lỗi”, đây là lời phát biểu của một người quen với sự thất bại.<sup>2</sup>

Chương này sẽ mở rộng những ý tưởng về môi trường, văn hóa tổ chức, và môi trường quốc tế đã được thảo luận ở chương 3 và 4. Trước hết, chúng ta sẽ tập trung vào chủ đề các giá trị đạo đức được xây dựng dựa trên ý tưởng và văn hóa công ty. Chúng ta sẽ nắm bắt xu hướng chung về đạo đức trong các công ty của Hoa Kỳ, khảo sát các cách tiếp cận cơ bản giúp nhà quản trị tư duy thông qua các vấn đề đạo đức phức tạp, và xem xét các yếu tố khác nhau tác động đến cách thức các nhà quản trị tiến hành các lựa chọn liên quan đến đạo đức. Việc thông hiểu những ý tưởng này sẽ giúp bạn xây dựng một nền tảng vững chắc, nhờ vào chúng để tiến hành ra các quyết định trong tương lai. Chúng ta cũng khảo sát mối quan hệ của tổ chức với môi trường bên ngoài, được thể hiện thông qua trách nhiệm xã hội của công ty. Phần cuối cùng của chương này sẽ mô tả cách thức mà các nhà quản trị xây dựng một tổ chức có đạo đức bằng cách sử dụng bộ quy tắc đạo đức và các chính sách, cấu trúc và các hệ thống của tổ chức.

## ĐẠO ĐỨC QUẢN TRỊ LÀ GÌ?

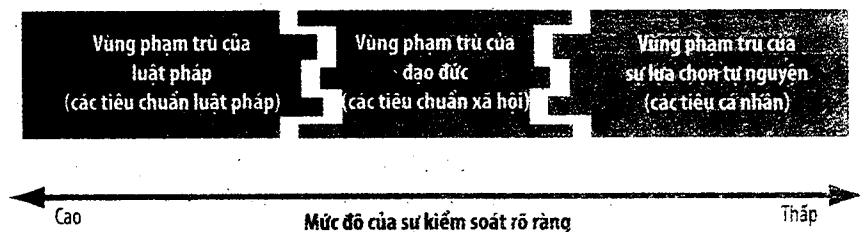
1. ~~Đạo đức~~ Khái niệm đạo đức rất khó để định nghĩa một cách rõ ràng. Theo ý nghĩa tổng quát, đạo đức là một bộ quy tắc về đạo lý và những giá trị điều khiển hành vi của một cá nhân hay một nhóm được dùng để đánh giá điều gì là đúng hay sai. Đạo => Bộ quy tắc về đạo đức giúp lựa chọn các phần tử đúng có liên quan đến việc đạo lý

đức còn thiết lập những tiêu chuẩn để xem xét điều gì là tốt hay xấu trong hoạt động quản trị và ra quyết định.<sup>3</sup> Một vấn đề đạo đức sẽ xuất hiện trong tình huống nào đó khi những hành động của con người hay tổ chức có thể gây tổn hại hay đem lại lợi ích cho người khác. Tuy nhiên vấn đề đạo đức đôi khi quá phức tạp để xác định. Cùng một tình huống, con người có thể có những quan điểm khác nhau rất lớn về những hành động phù hợp hay không phù hợp về đạo đức.<sup>5</sup>

Chúng ta hãy xem xét vấn đề thông tin cạnh tranh. Các công ty hiện nay đang tăng cường việc sử dụng các trang mạng truyền thông xã hội để nắm bắt thông tin về tình hình cạnh tranh, thậm chí một số công ty còn đi quá xa bằng cách tiếp xúc với những "khách hàng thân thiết" hay nhân viên của đối thủ cạnh tranh và đưa ra những câu hỏi tương chừng như "vô thưởng vô phạt" để thu thập những thông tin giúp họ tạo lợi thế cạnh tranh.<sup>6</sup> Luật pháp liên quan đến việc thu thập thông tin là không rõ ràng, và cũng không có những ý kiến nào liên quan đến khía cạnh đạo đức của chiến thuật thu thập thông tin như vậy. Bạn nghĩ gì về điều này? Mặc dù một số người nghĩ rằng bất kỳ một hình thức thu thập thông tin tình báo nào về công ty là sai, nhưng một số khác lại nghĩ rằng đó là một cách nắm bắt thông tin cạnh tranh có thể chấp nhận được.<sup>7</sup> Các nhà quản trị thường đối mặt với những tình huống mà việc xác định điều gì đúng rất khó khăn. Bên cạnh đó, họ còn bị giằng xé giữa nỗi lo sợ và ý thức về nghĩa vụ của họ đối với nhà lãnh đạo và tổ chức. 3. Luật & các giá trị cá nhân như các nhân tố của luật

Đạo đức có thể được thấu hiểu rõ ràng hơn khi so sánh giữa hành vi bị kiểm soát bởi luật pháp và tự nguyện. Minh họa 5.1 thể hiện hành vi của con người có thể rơi vào một trong ba nhóm. Nhóm 1 là hành vi được chấp nhận bởi luật pháp, theo đó các giá trị và chuẩn mực được thể chế hóa trong hệ thống luật và được đảm bảo tính hiệu lực bởi tòa án. Trong phạm vi của mình, các nhà làm luật thiết lập các quy định buộc các cá nhân và công ty phải tuân thủ ví dụ như quy định về việc lấy bằng lái xe hơi, nộp thuế thu nhập công ty, hay việc chấp hành luật pháp địa phương, tiểu bang, và liên bang. Ví dụ, nguyên Phó chủ tịch hội đồng quản trị của Walmart, Thomas Coughlin, đã thú nhận tội gian lận và trốn thuế. Coughlin, đã từ chức năm 2005 trong quá trình điều tra về tội lường gạt những nhà bán lẻ lớn với số tiền lên đến hàng trăm ngàn USD, và sau khi cuộc điều tra hoàn tất, vấn đề này đã được chuyển đến các công tố viên Liên bang.<sup>8</sup> Những hành vi như gian lận và trốn thuế rõ ràng đã đi ngược lại luật pháp. Phạm vi của sự lựa chọn tự nguyện nằm ở một cực đối nghịch với phạm vi của sự tuân thủ luật pháp và nó là một cực elip có bởi các giá trị xã hội cho biết điều gì là "tốt" - "xấu", "đúng" - "sai".

MINH HỌA 5.1 Ba vùng phạm trù chi phối hành động của con người



gần gũi, bạn bè, và địa phương (thị trấn, huyện, tỉnh) và xã hội.

5 Luật các giới cá nhân như các / tổ của họ đã

gắn liền với những hành vi mà luật pháp không cấm do đó các cá nhân và tổ chức được hành động một cách tự do. Một ví dụ điển hình đó là việc một nhà quản trị có quyền tự do lựa chọn có nên mua hay không mua một bộ trang phục mới, hay một tổ chức lựa chọn một trong hai ứng viên có chất lượng cao để tuyển dụng vào một vị trí trong công ty.

Nằm giữa hai vùng này là vùng phạm trù của đạo đức. Vùng phạm trù này không có những quy định cụ thể, tuy nhiên nó có những tiêu chuẩn về cách cư xử hình thành dựa trên những nguyên tắc và giá trị được chia sẻ về những cách ứng xử có đạo đức; chúng sẽ hướng dẫn hành vi của cá nhân và tổ chức. Ví dụ, không có gì là bất hợp pháp cho một nhà quản trị như Harry Stonecipher, nguyên tổng giám đốc của Boeing, khi ngoại tình với một nữ quản trị gia cao cấp, nhưng hành vi này đã vi phạm bộ quy tắc về hành vi ứng xử đạo đức của Boeing, do đó Stonecipher đã bị thay thế bởi người khác. Tuy nhiên, nếu một nhà quản trị thừa nhận mình đã quấy rối tình dục thì người này không chỉ thực hiện một hành vi phi đạo đức mà còn vi phạm luật pháp của Hoa Kỳ. Steven J. Heyer, đã bị sa thải khỏi vị trí Tổng giám đốc của Starwood Hotel & Resorts Worldwide Inc, sau khi hội đồng quản trị của công ty này nhận được một lá thư nặc danh kết tội Heyer về những đụng chạm không phù hợp với các nhân viên nữ và tạo ra một môi trường làm việc thù địch.<sup>9</sup>

Rất nhiều công ty và cá nhân rơi vào tình thế rắc rối khi có một góc nhìn đơn giản rằng các quyết định sẽ bị điều tiết bởi hoặc là luật pháp hoặc là sự lựa chọn tự nguyện. Quan điểm này sẽ làm cho họ phạm sai lầm khi giả định rằng nếu một hành vi nào đó không bất hợp pháp thì nó sẽ là một hành vi đạo đức. Trong trường hợp này họ đã quên một vùng phạm trù thứ 3, đó là vùng phạm trù đạo đức.<sup>10</sup> Một đề xuất tốt hơn chính là phải nhận dạng vùng phạm trù đạo đức và chấp nhận các giá trị đạo đức như là một lực tác động hướng về điều tốt để có thể điều tiết các hành vi bên trong và bên ngoài tổ chức.

## QUẢN TRỊ CÓ ĐẠO ĐỨC TRONG THỜI ĐẠI HIỆN NAY

Mỗi thập kỷ đã qua dường như phải trải nghiệm với nhiều vụ bê bối về hành vi phi đạo đức, nhưng sai lầm phổ biến về đạo đức trong suốt thập kỷ đầu tiên của thế kỷ 21 đã làm kinh ngạc nhiều người. Trong cuộc điều tra dư luận công chúng của Viện Gallup vào năm 2010 liên quan đến cảm nhận của công chúng đến giới lãnh đạo kinh doanh, chỉ có 15% đối tượng điều tra đánh giá mức độ trung thực của lãnh đạo là “cao” hoặc “rất cao”.<sup>11</sup> Mặc dù lòng tin của công chúng đối với giới lãnh đạo kinh doanh thường luôn luôn thấp bất kể thời gian nào, nhưng các nhà chính trị, các ngôi sao thể thao, và các tổ chức phi lợi nhuận cũng bị ảnh hưởng tiêu cực về phương diện lòng tin của công chúng. Ngôi sao đua xe đạp Lane Armstrong đã bị tước 7 danh hiệu vô địch trong các vòng đua Tour de France sau một cuộc điều tra đã cho thấy Armstrong đã sử dụng chất kích thích tăng lực bị cấm, thậm chí còn cung cấp cho các thành viên trong đội đua loại thuốc này. Một cuộc điều tra ở tổ chức phi lợi nhuận Wyckoff Heights Medical Center, có trụ sở chính đặt ở một trong những vùng phụ cận nghèo nhất khu Brooklyn, phát hiện rằng mô hình

giao dịch nội bộ đã đem lại lợi ích rất lớn cho những nhà quản trị cấp cao, các thành viên của Ban quản trị, và các nhà chính trị địa phương, trong khi đó nó lại làm tổn thất lớn cho tổ chức đến mức gần như tổ chức này sẽ bị đóng cửa, do nó đã vượt quá giới hạn các hoạt động chăm sóc sức khỏe cho những người nghèo.<sup>12</sup> Nhà thờ Công giáo, vừa trải qua một cơn choáng váng về sự bê bối lạm dụng tình dục trong giới linh mục trong suốt hai thập kỷ vừa qua, đã bị một vết nhơ hơn nữa khi người quản gia của Đức Giáo hoàng Benedict 16, Paolo Gabriel, vừa bị bắt và bị kết tội làm rò rỉ những bí mật thư từ của Giáo hoàng và điều này có thể làm lộ những xung đột nội bộ và những cáo trạng về tình trạng bê bối và tham nhũng.<sup>13</sup>

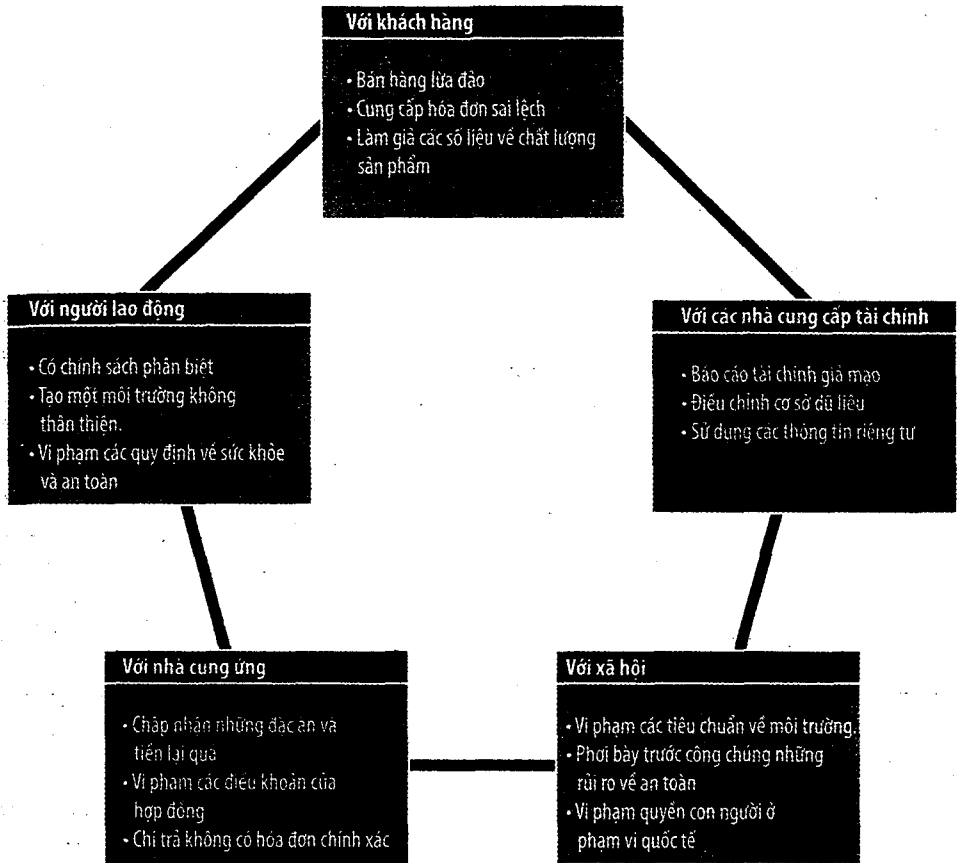
Trong thế giới kinh doanh, tên tuổi của những công ty từng được tôn trọng đã trở nên đồng nghĩa với sự tham lam, lừa dối, vô trách nhiệm, và thiếu lương tâm như: AIG, Lehman Brothers, Enron, Bear Stearns, Countrywide, WorldCom. Không có gì đáng ngạc nhiên khi một cuộc điều tra công chúng đã chỉ ra 76% người được điều tra đã nói rằng phạm vi đạo đức của các công ty Hoa Kỳ “chỉ dẫn đến những phương hướng sai lầm”; 69% nói rằng các nhà quản trị cấp cao hiếm khi xem xét đến lợi ích của công chúng khi ra quyết định; và có tới 94% người nói rằng các nhà quản trị cấp cao ra quyết định chỉ nhằm vào sự thăng tiến nghề nghiệp của họ.<sup>14</sup>

Các nhà quản trị chịu trách nhiệm rất lớn trong việc hình thành môi trường đạo đức trong mỗi tổ chức và họ cần đóng vai trò như là hình mẫu cho người khác.<sup>15</sup> Các nhà quản trị có trách nhiệm giám sát việc sử dụng nguồn lực để phục vụ cho các đối tượng hữu quan bao gồm các cổ đông, người nhân viên, khách hàng, và xã hội. Minh họa 5.2 chi tiết hóa các cách thức khác nhau mà một tổ chức đôi khi hành xử không có đạo đức với khách hàng, với người nhân viên, và với các đối tượng hữu quan khác.<sup>16</sup> Một điều rất không may mắn trong môi trường kinh doanh ngày nay là sự nhấn mạnh quá mức vào việc làm hài lòng các cổ đông, có thể làm cho một số nhà quản trị hành xử phi đạo đức với khách hàng, người nhân viên, và toàn thể xã hội nói chung. Các nhà quản trị đang bị những áp lực lớn trong việc đáp ứng các mục tiêu ngắn hạn về thu nhập, và một số thậm chí còn dùng những mách lới kế toán hay các kỹ thuật khác để tạo ra các số liệu về thu nhập đáp ứng những mong đợi của thị trường thay vì những số liệu thể hiện kết quả thực của tổ chức. Hơn thế nữa, phần lớn các kế hoạch về thù lao cho các nhà quản trị cấp cao còn bao gồm các khuyến khích mua các cổ phiếu với giá ưu đãi, đó là một thực tế dẫn đến việc các nhà quản trị có gắng làm tất cả mọi điều để gia tăng cổ phiếu của công ty, thậm chí điều này có thể làm tổn thương công ty về phương diện dài hạn. Khi các nhà quản trị “trở thành nạn nhân của các yêu cầu nâng cao giá trị của cổ đông, tất cả các đối tượng hữu quan khác sẽ bị tổn thất”<sup>17</sup>

Các khoản chi trả thù lao cho các nhà quản trị cấp cao đã trở thành một vấn đề nóng.<sup>18</sup> Vào năm 2011 khoản chi trả trung bình cho một Tổng giám đốc tại một công ty lớn của Hoa Kỳ gấp 380 lần so với thu nhập của một người nhân viên bình thường. Một nghiên cứu được thực hiện bởi Viện chính sách kinh tế đã phát hiện rằng trong giai đoạn 1978-2011, mức tăng lương bình quân của công nhân là 5,7%, trong khi đó mức tăng thu nhập bình quân của tổng giám đốc là 726,7%.<sup>19</sup> Vấn đề đặt ra ở đây là liệu các nhà quản trị có đạo đức hay không khi họ thu về một số tiền quá lớn so với mức tăng trưởng về thu nhập



**MINH HỌA 5.2** Một số ví dụ về hành vi vi phạm luật pháp và đạo đức



(Nguồn: Muel Kaptein (2008), "Developing a measure unethical behavior in the workplace: Stakeholder perspective", *Journal of Management* 34, No 5, pp 978-1008)

quá thấp của người nhân viên, và nói một cách tổng quát hơn, sự sa ngã về đạo đức rộng khắp trong một thập kỷ vừa qua đã đặt các nhà quản trị vào tình huống bị gia tăng giám sát.

## NHỮNG VẤN ĐỀ LƯƠNG NẠN ĐẠO ĐỨC: BẠN SẼ LÀM GÌ?

Trở nên có đạo đức trong việc ra quyết định và trong các vấn đề khác của quản trị luôn là một việc rất khó khăn. Mặc dù phần lớn các công ty đều có một bộ quy tắc đạo đức trong đó quy định rõ các hành vi mong đợi, những sự bất đồng và nan giải về những gì được xem là phù hợp thường xuất hiện. Một vấn đề lương nan về đạo đức nổi lên trong tình huống liên quan đến vấn đề đúng hoặc sai khi các giá trị mâu thuẫn với nhau.<sup>20</sup> Vấn đề đúng và sai không thể nào được xác định một cách rõ ràng.

→ Nếu đem lại lợi ích cho cộng đồng / xã hội / có hai nguyên tắc thì đây xem là phù đạo đức

Cá nhân có nhiệm vụ tiến hành sự lựa chọn có đạo đức trong một tổ chức được gọi là một tác nhân về đạo đức.<sup>21</sup> Sau đây là các vấn đề lưỡng nan về đạo đức mà nhà quản trị trong tổ chức có thể sẽ đối mặt. Hãy suy nghĩ xem bạn sẽ xử lý chúng như thế nào:

1. Công ty có quy mô nhỏ của bạn có một quy trình rõ ràng về việc cung cấp các loại văn phòng phẩm cho những nhân viên làm việc thêm tại nhà, và có một bộ quy tắc chặt chẽ về hành vi đạo đức trong đó quy định bất kỳ một nhân viên nào tự lấy văn phòng phẩm không được phép sẽ bị sa thải. Sau một ngày làm việc vất vả, bạn thấy Sarah, một trong những nhân viên giỏi của bạn, đã lấy giấy in, bút đánh dấu, và giấy ghi chép cất vào túi đựng máy tính xách tay của mình. Căn cứ vào quy định của công ty, bạn phải báo cáo việc này cho cấp trên trực tiếp của mình, và cũng là người có quyền cho phép nhân viên lấy văn phòng phẩm phục vụ cho việc làm tại nhà. Nhưng nhà lãnh đạo đó lại vắng mặt cả ngày hôm nay và bạn biết rằng Sarah là người thường xuyên phải làm việc thêm tại nhà để xử lý các công việc của công ty.<sup>22</sup>
2. Với vai trò là giám đốc bán hàng của một công ty dược phẩm lớn, bạn được yêu cầu tiến hành xúc tiến bán một loại dược phẩm mới có giá 2.500 USD/một liều. Bạn đã đọc các báo cáo trong đó nêu rõ loại thuốc mới này chỉ có hiệu quả cao hơn 1% so với một loại thuốc thay thế khác có giá rẻ hơn loại thuốc mới này 625 USD. Phó tổng giám đốc phụ trách bán hàng của công ty muốn bạn thực hiện một chiến lược xúc tiến với cường độ mạnh cho loại thuốc mới này. Ông ta đã lưu ý bạn rằng nếu bạn không làm, nhiều người sẽ mất đi cuộc sống có thể được bảo vệ của mình nhờ vào hiệu quả cao hơn 1% của loại thuốc mới này.
3. Bạn đang làm việc tại một công ty lớn có hệ thống giám sát chống khủng bố để quan sát tất cả các khách hàng mới, đây là hệ thống theo dõi 24/24h kể từ khi đơn hàng được ký kết. Bạn có thể kết thúc một cuộc thương lượng kinh doanh có mức sinh lợi cao với một khách hàng có tiềm năng lâu dài nếu bạn đồng ý vận chuyển hàng vào ban đêm, thậm chí điều này sẽ đòi hỏi hệ thống theo dõi chỉ được vận hành sau khi hàng hóa đã được chuyển xong cho khách hàng.<sup>23</sup>
4. Trong một chuyến tàu đi từ nhà của bạn tại Ipswich đến văn phòng tại London, chuyến đi bình yên của bạn bị mất yên tĩnh bởi các hành khách ngồi kế bạn thực hiện một cuộc điện đàm kinh doanh lớn tiếng. Sau khi cố gắng làm cho họ không quấy rầy mình bằng cái nhìn lạnh lùng vào họ, cuối cùng bạn đã quyết định lắng nghe những gì họ nói. Trong một vài phút sau đó, bạn nhận ra họ, là những nhà tư vấn, đang bàn luận với một khách hàng về việc kiện công ty của bạn ra tòa. Hơn thế nữa, chẳng bao lâu sau đó bạn đã có thông tin về thời gian, số điện thoại, và mã truyền tải của một cuộc hội nghị điện thoại của các nhà tư vấn này sẽ thực hiện với khách hàng của họ một ngày sau đó. Không phải là lỗi của bạn vì họ đã bàn luận vấn đề này ở một nơi công cộng, nhưng bạn có thể tự hỏi mình nên làm điều gì trước những thông tin này.<sup>24</sup>

Những vấn đề và sự lưỡng nan nêu trên đều thuộc vào phạm trù của đạo đức. Bạn sẽ xử lý những vấn đề nêu trên như thế nào? Bây giờ chúng ta sẽ xem xét các vấn đề lưỡng nan mang tính giả thuyết mà các nhà khoa học đang sử dụng để nghiên cứu về đạo đức của con người.<sup>25</sup>

- Một chiếc xe điện trật đường ray đang lao về hướng 5 người không hay biết gì về điều đó. Bạn đang đứng gần thiết bị chuyển đường ray cho phép bạn chuyển con tàu vào đường tàu tránh, nhưng tại đây đang có một công nhân đang đứng trên đường ray này và không thể đủ thời gian để thông báo cho người này thoát khỏi tai nạn tàu đâm vào và hầu như người công nhân này sẽ bị chết. Bạn có nên bẻ đường ray cho tàu chạy vào đường tránh hay không?
- Bây giờ chúng ta hãy xem điều gì sẽ xảy ra nếu người công nhân này đang đứng trên một cây cầu trên đường tàu điện đang chạy và bạn phải đẩy anh ta rơi xuống đường ray để làm vật cản cho đoàn tàu dừng lại để bảo vệ mạng sống cho 5 người kia? (Giả định rằng cơ thể của anh ta đủ lớn để làm dừng đoàn tàu trong khi cơ thể của bạn thì không được như vậy). Bạn có nên đẩy người công nhân này xuống đường ray hay không khi biết rằng anh ta sẽ bị đoàn tàu tông chết?

Những vấn đề nan giải này thể hiện cách thức mà các câu hỏi phức tạp của vấn đề đạo đức và đạo lý đôi khi có thể xuất hiện. Trong một cuộc điều tra ý kiến độc giả của tạp chí Time, 97% người trả lời nói rằng họ sẽ thực hiện bẻ ghi chuyển hướng đoàn tàu vào đường tránh (và đương nhiên điều này dẫn đến cái chết của người công nhân), nhưng chỉ có 42% nói rằng họ thật sự đưa người công nhân này đến cái chết.<sup>26</sup>

→ Các bước giải quyết:  
 B1. Nhận ra tình huống lưỡng nan về đạo đức  
 B2. Tiếp nhận các sự kiện

3. Xác định plan hành động  
 A. Ktra plan hành động: Có hợp pháp? Có đúng? Có lợi?  
 5. Đạt plan hành động  
 6. Ktra kế hoạch với các câu hỏi: Cảm thấy như thế nào? Nếu gặp bất ngờ, nên lên báo.  
 7. Thực hiện hành động.

**CÁC TIÊU CHUẨN RA QUYẾT ĐỊNH ĐẠO ĐỨC**

Phần lớn các vấn đề nan giải trong đạo đức bao hàm sự mâu thuẫn giữa nhu cầu của một bộ phận và nhu cầu tổng thể – cá nhân và tổ chức hay giữa tổ chức và xã hội. Ví dụ, một công ty có nên xem xét kỹ lưỡng những gì mà các ứng viên tuyển dụng hay người nhân viên đưa lên các mạng xã hội hay không, vì điều này có thể đem lại lợi ích cho tổ chức với tính chất là một tổng thể nhưng nó lại làm giảm sự tự do cá nhân của nhân viên? Hay có nên xuất khẩu những sản phẩm không đáp ứng yêu cầu chất lượng của Cơ quan quản lý dược phẩm và thực phẩm (FDA: Food and Drug Administration) sang các nước khác mà tại nơi này các tiêu chuẩn của chính phủ sở tại thấp hơn, điều này sẽ đem lại lợi ích cho công ty nhưng có thể gây những tổn hại tiềm tàng cho con người trên phạm vi toàn cầu? Đôi khi các quyết định có tính đạo đức dẫn đến sự mâu thuẫn giữa hai nhóm. Ví dụ: phải chăng sẽ có vấn đề về sức khỏe của dân cư khi vấn đề chất thải của một công ty được xét ưu tiên cao hơn vì nó tạo ra số lượng việc làm rất lớn tại một thị trấn?

Các nhà quản trị đối diện với những sự lựa chọn đạo đức rất khó khăn thường sử dụng một chiến lược chuẩn tắc – một chiến lược dựa trên các giá trị và chuẩn mực – để hướng dẫn cho việc ra quyết định. Đạo đức chuẩn tắc sử dụng nhiều

cách tiếp cận để mô tả các giá trị sử dụng hướng dẫn cho việc ra quyết định có đạo đức. Năm quan điểm thích hợp cho các nhà quản trị chính là quan điểm vị lợi, vị kỷ, quyền đạo đức, công bằng, và thực dụng.<sup>27</sup>

### Quan điểm vị lợi *Khoảng luôn chính xác bn ng sẽ bị ảnh hưởng, Lợi ích thực sự là do tôn ng*

Quan điểm vị lợi, được đề xuất bởi các nhà triết học thế kỷ thứ 19 Jeremy Bentham và John Stuart Mill. Các nhà nghiên cứu này đã cho rằng một hành vi đạo đức phải tạo ra điều tốt đẹp lớn nhất cho bộ phận có số đông lớn nhất. Theo cách tiếp cận này, một nhà ra quyết định được kỳ vọng phải xem xét tác động của từng loại quyết định đến tất cả các bộ phận trong tổ chức và sẽ chọn quyết định nào đem lại lợi ích lớn nhất cho bộ phận đông nhất. Trong tình huống lưỡng nan liên quan đến chuyến tàu điện đã nêu ở trên, cách tiếp cận vị lợi sẽ cho rằng điều tốt nhất nên làm đó là phải chấp nhận cái chết của người công nhân để có thể cứu mạng 5 người còn lại. cách tiếp cận vị lợi được xem là nền tảng cho nhiều xu hướng diễn ra gần đây tại các công ty, đó là việc giám sát việc sử dụng internet của người nhân viên và kiểm soát các thói quen cá nhân như việc sử dụng rượu bia và thuốc lá bởi vì những hành vi như vậy sẽ ảnh hưởng không tốt đến môi trường làm việc của phần lớn mọi người.<sup>28</sup> *→ đánh giá đã trong mql giữa htr wk qua đt đt*

### Quan điểm vị kỷ *lo phải mọi ng đều có khả năng tự bảo vệ của họ*

Cách tiếp cận theo quan điểm vị kỷ cho rằng các hành động sẽ có đạo đức khi chúng hỗ trợ cho các lợi ích dài hạn tốt nhất của cá nhân.<sup>29</sup> Theo lý thuyết, với những con người tự kiểm soát được mình, sự tốt đẹp lớn hơn của mọi người sẽ được thỏa mãn và bản thân từng người sẽ biết điều tiết lợi ích dài hạn của riêng họ với lợi ích của người khác. Người ta tin rằng chủ nghĩa cá nhân sẽ dẫn con người đến sự trung thực và liêm khiết bởi vì mọi người sẽ đạt được điều tốt đẹp nhất trong dài hạn. Việc nói dối và lừa đảo để có được những lợi ích ngắn hạn của một người rất cuộc sẽ bị những đối tác kinh doanh của họ phản ứng trở lại bằng những điều tương tự. Chính vì vậy những người ủng hộ cách tiếp cận này đã nói rằng chủ nghĩa cá nhân cuối cùng sẽ tạo nên những hành vi đối xử với người khác theo đúng những chuẩn mực mà con người mong muốn được người khác đối xử với mình.<sup>30</sup> Tuy nhiên, vì chủ nghĩa vị kỷ dễ bị diễn đạt một cách sai lầm để biện minh cho việc có được lợi ích tức thì của bản thân, cho nên nó không được sử dụng phổ biến trong các xã hội định hướng cao về hoạt động nhóm và tổ chức ngày nay.

### Quan điểm các quyền đạo đức *lo đản bcs việc btr qca x sẽ đạt lợi ích cho hai đp btr ng trong xh*

Cách tiếp cận này khẳng định con người có những quyền và sự tự do cơ bản không thể bị xâm phạm bởi bất kỳ một quyết định của cá nhân nào. Như vậy một quyết định đúng mang tính đạo đức phải là một quyết định duy trì được các quyền bất khả xâm phạm của con người. Để ra các quyết định có tính đạo đức, các nhà quản trị cần phải tránh can thiệp vào những quyền cơ bản của con người như quyền tự do riêng tư cá nhân, quyền thỏa thuận tự nguyện, quyền tự do ngôn luận. Việc thực hiện các tác động thực nghiệm đến những bệnh nhân đang chấn thương và không tỉnh táo chẳng hạn có thể được hiểu là đã vi phạm vào quyền thỏa thuận tự nguyện. Một quyết định nhằm giám sát các hoạt động bên ngoài sau

giờ làm việc của của người nhân viên được xem là vi phạm quyền tự do riêng tư. Quyền tự do ngôn luận sẽ hỗ trợ cho những người “thối còi” là những người đánh động sự chú ý của công chúng đối với những hành động phi đạo đức hay không phù hợp trong phạm vi một công ty hay tổ chức.

### Quan điểm công bằng

*Loại công bằng nào?*

Cách tiếp cận về sự công bằng cho rằng các quyết định đạo đức phải dựa trên nền tảng của những chuẩn mực về sự hợp lý, trung thực, và không thiên vị. Ba tính chất của sự công bằng là những vấn đề mà các nhà quản trị cần quan tâm. *Công bằng phân phối* (distributive justice) <sup>Kiểm tra việc</sup> đòi hỏi các cách đối xử khác nhau với con người không nên dựa vào những đặc trưng được đánh giá một cách tùy tiện và chủ quan của nhà quản trị. Ví dụ: Nam và nữ không nên nhận các mức lương khác nhau nếu họ có cùng một năng lực và làm cùng một loại công việc. *Công bằng thủ tục* (procedural justice) đòi hỏi các quy định phải được áp dụng như nhau cho tất cả mọi người. Các quy định phải được công bố rõ ràng, có hiệu lực nhất quán và không phân biệt. *Công bằng trong đền bù* (compensation justice) cho rằng các cá nhân phải được đền bù các chi phí điều trị những chấn thương của họ bởi những người/bộ phận có trách nhiệm. Cách tiếp cận về công bằng rất gần với những tư duy thuộc phạm trù cơ bản của luật pháp trong minh họa 5.1 bởi vì cách tiếp cận này giả định rằng công bằng sẽ được áp dụng thông qua các quy định và kiểm soát. Các nhà quản trị được kỳ vọng phải xác định các thuộc tính và dựa vào đó có các cách đối xử khác nhau đối với người nhân viên có thể chấp nhận được.

### Quan điểm thực dụng

Các cách tiếp cận được thảo luận cho đến đây được xem là có thể xác định những gì là “đúng” hay “tốt” về phương diện đạo đức. Tuy nhiên, như những gì chúng ta đã lưu ý bên trên, các vấn đề về đạo đức thường không rõ ràng và có những sự bất đồng về những gì được xem là sự lựa chọn có tính đạo đức. Cách tiếp cận thực dụng tránh xa những cuộc tranh luận về những gì được xem là đúng, là tốt, hay chỉ đặt nền tảng cho các quyết định dựa vào những chuẩn mực thịnh hành của tổ chức nghề nghiệp hay toàn xã hội, và chú ý đến lợi ích của tất cả các đối tượng hữu quan.<sup>31</sup> **Quyết định của Paula Reid, nhà quản trị đã đưa vụ bê bối liên quan đến gái mại dâm của các nhân viên thuộc Cơ quan mật vụ Hoa Kỳ ra trước công luận bằng cách thông qua các phóng sự về những hành vi phi đạo đức của các nhân viên này tại Cartagena, Colombia, đã ra quyết định dựa vào cách tiếp cận thực dụng.**

Với cách tiếp cận thực dụng, một quyết định được xem là có đạo đức khi nó được xem là có thể chấp nhận được bởi cộng đồng nghề nghiệp. Đó là loại quyết định mà các nhà quản trị không ngần ngại thông báo cho công chúng trên các trang báo phát hành vào buổi chiều, là quyết định mà người đưa ra nó cảm thấy thoải mái khi giải thích cho bạn bè và gia đình. Một giám đốc của cơ quan mật vụ đã đưa ra một lời khuyên có tính thực tế cho các nhân viên của mình trong một bản thông báo gần đây: “bạn phải giả định rằng bạn luôn bị giám sát trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của đơn vị. Đừng đặt bản thân mình vào một tình huống trong đời sống cá nhân hay công việc dẫn đến việc lâm vào tình thế rắc rối

## TÌNH HUỐNG RA QUYẾT ĐỊNH CỦA PAULA REID TẠI CƠ QUAN AN NINH MẬT CỦA HOA KỲ

Hãy bỏ qua việc tranh luận liệu có đạo đức hay không khi quan hệ với gái mại dâm, đặc biệt tại một quốc gia như Hoa Kỳ khi mại dâm được xem là hợp pháp tại một số khu vực. Tiêu chuẩn đạo đức tối thiểu của Reid chính là việc đến những câu lạc bộ múa thoát y, uống rượu say sưa và trả tiền để quan hệ với gái mại dâm là một hành vi không thể chấp nhận được của các nhân viên mật vụ, khi họ là những người chịu trách nhiệm bảo vệ an ninh cho Tổng thống Hoa Kỳ.

"Nếu những nhà lãnh đạo đều giống như Paula Reid", lời của nguyên một nhân viên mật vụ đã nói, "Cơ quan mật vụ sẽ không có các vướng mắc. Có thể sẽ rất buồn chán nhưng không bao giờ có vấn đề." Reid, giám đốc điều hành mới của văn phòng Miami – một bộ phận có uy tín phụ trách giám sát khu vực phía Nam Hoa Kỳ – đã hành động một cách nhanh chóng khi cô nhận được một báo cáo về một vụ gây rối ở một khách sạn mà tại đó các nhân viên mật vụ đang ở để chuẩn bị cho chuyến viếng thăm của Tổng thống Obama đến Cartagena. Dựa trên thông tin từ giám đốc khách sạn, Reid nhanh chóng khoanh vùng 12 nhân viên mật vụ có liên quan và ra lệnh rời khỏi quốc gia này, và báo cáo với cấp trên trực tiếp của cô về việc đã tìm thấy những bằng chứng về "những sai lầm đạo đức quá lớn". Reid đã hành động bất kể một sự phản ứng từ nội bộ bởi vì cô tin rằng hành động của những nhân viên này đã làm tổn hại uy tín và suy giảm khả năng của đơn vị trong các nhiệm vụ bảo vệ và điều tra.

Vụ bê bối này đã đẩy cơ quan an ninh mật của Hoa Kỳ rơi vào tình trạng bối rối và đặt Giám đốc Mark Sullivan và các nhà quản lý cao cấp khác như đang ngồi trên "những chiếc ghế nóng". Bốn nhân viên trong số những người đã bị sa thải vì có những hành vi không phù hợp đã không hài lòng với việc sa thải họ, đã nói rằng họ chỉ là "những con dê tế thần" cho những hành vi mà cơ quan này luôn tỏ ra cảm thông trong một thời gian dài đến nỗi không còn nghĩ rằng điều này vi phạm quy định về hoạt động an ninh. Tuy nhiên đối với Reid và một số người khác, tư duy "đàn ông đều như thế" không được chấp nhận trong thế giới ngày nay. Theo nguyên giám đốc của cơ quan này, Ralph Basham, rất nhiều nhân viên mật vụ đã và đang làm tại cơ quan này "rất lấy làm xấu hổ về những hành động mà những người này đã làm."<sup>32</sup>

cho bản thân mình, gia đình mình, và tổ chức của mình."<sup>33</sup> Khi sử dụng cách tiếp cận thực dụng, các nhà quản trị cần kết hợp các yếu tố của các cách tiếp cận khác như vị lợi, các quyền đạo đức, và công bằng trong tư duy và ra các quyết định. Một chuyên gia trong lĩnh vực đạo đức kinh doanh đã khuyên các nhà quản trị nên tự hỏi bản thân mình các câu hỏi sau đây để giải quyết các vấn đề lưỡng nan đạo đức.<sup>34</sup> Cần lưu ý rằng việc trả lời các câu hỏi này bao hàm việc sử dụng tất cả các cách tiếp cận đã thảo luận bên trên.

1. Những gì đang bao hàm trong quyết định đó đối với bản thân mình?
2. Quyết định nào có thể dẫn đến điều tốt nhất cho số đông?
3. Những quy định, chính sách, và chuẩn mực xã hội nào có thể áp dụng?
4. Những nghĩa vụ của bản thân mình với người khác?
5. Những điều gì sẽ là các tác động dài hạn đối với bản thân mình và các đối tác có liên quan?

# NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÁC LỰA CHỌN ĐẠO ĐỨC

Hàng loạt các yếu tố tác động đến khả năng của nhà quản trị trong việc ra các quyết định đạo đức. Mỗi cá nhân đều có những phẩm chất và đặc trưng về hành vi của riêng mình và chúng sẽ có ảnh hưởng đến cách thức họ thực hiện công việc. Tất cả các yếu tố như các nhu cầu cá nhân, ảnh hưởng từ gia đình, và nền tảng tôn giáo sẽ định hình hệ thống giá trị của nhà quản trị. Bên cạnh đó, văn hóa công ty và những áp lực từ cấp trên, đồng nghiệp cũng tác động đến sự lựa chọn về đạo đức của cá nhân. Một nghiên cứu gần đây đã phát hiện các áp lực của tổ chức có thể làm cho người nhân viên hành xử một cách phi đạo đức. Hơn thế nữa, khi con người trải nghiệm các áp lực từ tổ chức buộc họ phải hành động ngược lại với những gì được xem là đạo đức, họ thường trở nên thất vọng và suy kiệt về cảm xúc.<sup>35</sup> Rõ ràng các hành vi phi đạo đức sẽ ngăn cản khả năng con người làm hết sức mình cho công ty, cũng như gây trở ngại cho tình trạng hoàn hảo về cá nhân và nghề nghiệp của con người đó. Các đặc trưng cụ thể của một cá nhân như sức mạnh bản thân, tự tin, và cảm giác độc lập mạnh mẽ, có thể đảm bảo cho nhà quản trị tiến hành các chọn lựa có tính đạo đức hơn bất kể áp lực từ bên ngoài và rủi ro cá nhân.

Một phẩm chất cá nhân quan trọng thể hiện mức độ của cá nhân trong các giai đoạn phát triển đạo đức.<sup>36</sup> Một phiên bản giản đơn của mô hình phát triển đạo đức cá nhân được thể hiện trong minh họa 5.3.

Ở cấp độ tiến quy ước, cá nhân quan tâm đến những khen thưởng và trừng phạt từ bên ngoài và tuân thủ quyền lực để tránh những hậu quả bất lợi cho bản

MINH HỌA 5.3 Ba cấp độ phát triển đạo đức cá nhân

Thời	Trong	Qua
<p><b>Thước</b></p> <p>Tuân thủ các quy định để tránh bị trừng phạt. Hành động dựa trên lợi ích của riêng mình. Sự tuân thủ chỉ vì lợi ích của riêng mình</p>	<p><b>Trong</b></p> <p>Sống theo kỳ vọng của người khác. Hoàn thành các nghĩa vụ và trách nhiệm của hệ thống xã hội. Tán thành luật pháp</p>	<p><b>Qua</b></p> <p>Tuân thủ những nguyên tắc về công bằng và những điều tốt đẹp mà bản thân đã chọn. Nhận thức được con người có những giá trị khác nhau và tìm kiếm những giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề lương nan về đạo đức. Cân bằng mối quan tâm cá nhân với mối quan tâm về những điều tốt đẹp phổ biến</p>

Phong cách lãnh đạo:

Lãnh đạo quyền lực/áp đặt

Lãnh đạo hướng dẫn/khuyến khích và định hướng theo nhóm

Lãnh đạo chuyển hóa/ lãnh đạo phục vụ

Hành vi nhân viên:

Hoàn thành công việc

Hợp tác làm việc theo nhóm  
Đặc trưng tương đồng  
Thuyết

Trao quyền cho người nhân viên và khuyến khích tham gia

Lưu ý: Các cấp độ này có thể xảy ra đồng thời

Là đạo đức đạo đức + quá sự tư lý để phục vụ người ≠ vô chức & XH

thân. Trong ngũ cảnh của một tổ chức, cấp độ này thường xuất hiện khi những nhà quản trị sử dụng phong cách lãnh đạo theo quyền lực hay áp đặt, và cũng xuất hiện khi nhân viên được định hướng về việc hoàn thành một nhiệm vụ có tính phụ thuộc.

Ở cấp độ thứ hai, thường được gọi là cấp độ theo quy ước, con người học cách thích nghi với những kỳ vọng về hành vi tốt được định rõ bởi các đồng nghiệp, thành viên trong gia đình, và xã hội. Việc đáp ứng các nghĩa vụ xã hội và tương tác giữa các cá nhân là một việc rất quan trọng. Việc hợp tác làm việc theo nhóm được ưu tiên để hướng đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức, và các nhà quản trị thường sử dụng phong cách lãnh đạo khuyến khích mối quan hệ giữa các cá nhân và sự hợp tác.

Ở cấp độ hậu quy ước, hay còn gọi là cấp độ nguyên tắc (principled level), các cá nhân được hướng dẫn bởi một tập hợp các giá trị nội tại dựa trên những nguyên tắc phổ quát về công bằng và các điều tốt đẹp và họ thậm chí sẽ không tuân thủ những quy định hay luật lệ vi phạm những nguyên tắc này. Các giá trị nội tại giờ đây trở thành quan trọng hơn kỳ vọng từ những người có tác động đáng kể đến cá nhân. Một ví dụ tiêu biểu gần đây của cách tiếp cận hậu quy ước chính là việc một nhân viên cứu hộ tại bãi biển Hallandale thuộc Florida, đã bị sa thải vì rời khỏi khu vực được phân công để giúp một người đàn ông bị gục xuống. Tomas Lopez đã vội vã chạy đến để trợ giúp khi thấy một người đàn ông đang vùng vẫy trong cơn nguy kịch, thậm chí khi cấp trên của anh đã yêu cầu anh không được rời bỏ khu vực phụ trách mà hãy gọi điện thoại 911 cho cảnh sát đến ứng cứu. “Những gì anh ta làm chính là quyết định riêng của anh ta”, theo lời phát biểu của giám đốc Susan Ellis, “Anh ấy đã biết quy định của tổ chức”. Công ty đã viện dẫn vấn đề trách nhiệm pháp lý như là lý do để ra những quy định như vậy, và sau cùng công ty đã mời Tomas trở lại làm việc, nhưng anh ấy đã từ chối việc quay trở lại làm việc.<sup>37</sup> Khi một nhà quản trị đã đạt được mức độ cao trong các giai đoạn phát triển về đạo đức, họ thường sử dụng cách thức lãnh đạo chuyển hóa về chất hay quan điểm lãnh đạo là người phục vụ, theo đó họ tập trung vào các nhu cầu của những người đi theo họ khuyến khích người khác hãy xem xét lại bản thân mình và gắn kết với những lập luận đạo đức ở bậc cao hơn. Người nhân viên được trao quyền và được tạo cơ hội để tham gia tích cực vào việc quản lý tổ chức.

Phần lớn các nhà quản trị đang vận hành hoạt động của tổ chức theo những giá trị thuộc cấp độ thứ hai, theo nghĩa này những suy nghĩ và hành vi đạo đức của họ bị tác động rất lớn từ cấp trên, đồng nghiệp, và những người có vai trò đáng kể trong tổ chức hay trong ngành. Một vài người chưa vượt qua được giai đoạn thứ nhất. Chỉ có khoảng 20% người Mỹ trưởng thành đã đạt được mức độ phát triển thứ 3 trong các giai đoạn phát triển đạo đức. Những người này có năng lực hành động độc lập và có tính đạo đức bất kể những kỳ vọng từ những người bên trong và bên ngoài tổ chức. Các nhà quản trị ở mức độ ba này sẽ tiến hành các quyết định mang tính đạo đức bất kể những hậu quả gây ra cho họ đến từ tổ chức.



**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:****LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ**

Cách thức mà các nhà quản trị nhìn nhận người khác và các chiến thuật mà họ sử dụng để công việc được thực hiện thường khác nhau. Bạn hãy trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như sai” ứng với từng phát biểu dưới đây dựa trên cách thức mà bạn tự nhìn nhận bản thân mình và người khác.

**Các phát biểu****Hầu như đúng    Hầu như sai**

1. Tôi luôn hành động để đáp ứng nhu cầu của người khác trước khi đáp ứng nhu cầu của riêng mình.
2. Tôi luôn chia tay ra để giúp đỡ cho những người xung quanh mình.
3. Tôi luôn có lòng tin và công nhận người khác
4. Tôi thường có xu hướng cạnh tranh với những cộng sự của tôi.
5. Tôi thường ngắt ngang lời nói của người khác để trình bày ý kiến của mình.
6. Tôi khuyến khích sự phát triển của người khác mà không kỳ vọng có sự báo đáp từ họ.
7. Tôi rất thích việc phục vụ người khác.
8. Cho đi làm cho tôi hạnh phúc hơn so với việc nhận được những gì từ người khác.
9. Tôi luôn sẵn lòng hướng sự giúp đỡ của mình với những người mới trong tổ chức mặc dù không được yêu cầu.

**Cho điểm và giải thích:** Tính tổng điểm của các phát biểu 1-3 và 6-9 theo nguyên tắc mỗi phát biểu trả lời “Hầu như đúng” sẽ nhận được 1 điểm, và tính tổng điểm của các phát biểu từ 4-5 theo nguyên tắc mỗi phát biểu trả lời “Hầu như sai” sẽ nhận được 1 điểm. Điểm số của bạn sẽ phản ánh những gì được thể hiện trong khái niệm “lãnh đạo phục vụ” của Robert Greenleaf trong tác phẩm của mình “Lãnh đạo là phục vụ”. Lãnh đạo phục vụ thể hiện việc các nhà quản trị cố gắng tạo lợi ích cho người khác trước khi thỏa mãn lợi ích của mình, lắng nghe được xem là một phương thức để chăm sóc cho người khác, và hỗ trợ cho người khác để họ trở thành một thành viên trọn vẹn trong tổ chức. Cách tiếp cận trong quản trị này dựa trên niềm tin của những người theo tư tưởng của Greenleaf. Nếu số điểm của bạn từ 7-9, bạn được xem là người có định hướng cao về phong cách lãnh đạo phục vụ; nếu số điểm từ 0-3 thì bạn có định hướng thấp về phong cách lãnh đạo phục vụ; và số điểm từ 4-6 bạn có định hướng trung bình về phong cách lãnh đạo phục vụ. Bạn có cảm nhận như thế nào về điểm số của bạn? Bạn có bị hấp dẫn bởi phong cách lãnh đạo phục vụ hay bạn thích một cách tiếp cận khác để quản trị con người?

(Nguồn: Robert Greenleaf (2002), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, New York.)

**TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY LÀ GÌ?**

Bây giờ chúng ta sẽ thảo luận về vấn đề trách nhiệm xã hội của công ty. Theo một ý nghĩa nhất định nào đó, khái niệm trách nhiệm xã hội, giống như đạo đức, là rất dễ thông hiểu: Nó liên quan đến việc phân biệt giữa đúng và sai và làm điều đúng.

Nó cũng liên quan đến việc trở thành công dân doanh nghiệp tốt (good corporate citizen). Định nghĩa chính thức về trách nhiệm xã hội của công ty (CSR) đó là trách nhiệm quản trị trong việc tiến hành các lựa chọn và thực hiện các hành động để đóng góp cho phúc lợi và lợi ích của xã hội, chứ không nên chỉ chú ý vào lợi ích của riêng công ty.<sup>38</sup>

Mặc dù định nghĩa này có vẻ rất đơn giản, nhưng trách nhiệm xã hội của công ty là một khái niệm rất khó để nắm bắt bởi vì những người khác nhau sẽ có những niềm tin khác nhau mà dựa vào đó họ sẽ có những hành động khác nhau trong việc cải thiện phúc lợi xã hội.<sup>39</sup> Để làm cho vấn đề phức tạp hơn, chúng ta có thể nói rằng trách nhiệm xã hội bao gồm hàng loạt vấn đề đa dạng, và phần lớn các vấn đề này rất mơ hồ để phán-xét là đúng hay sai. Nếu một ngân hàng nhận một khoản tiền gửi từ một quỹ tín dụng vào một tài khoản tiền gửi có lãi suất thấp trong thời hạn 90 ngày, và ngân hàng sử dụng nó để đầu tư vào một cơ hội khác có lợi nhuận lớn hơn rất nhiều, như vậy ngân hàng này có thể trở thành một công dân doanh nghiệp tốt hay không? Trường hợp hai công ty tiến hành cạnh tranh khốc liệt thì chúng có trách nhiệm xã hội hay không? Liệu có trách nhiệm xã hội hay không khi một công ty mạnh làm cho công ty yếu hơn phải phá sản hay thực hiện một sự sát nhập bắt buộc? Hoặc chúng ta xem xét trường hợp của công ty GM, Kmart, Lehman Brother, và rất nhiều những công ty khác đã phải tuyên bố phá sản trong những năm gần đây – điều này hoàn toàn hợp pháp – nhờ vào đó những công ty này tránh được việc đáp ứng các nghĩa vụ tài chính rất lớn với các nhà cung cấp, các nghiệp đoàn, thậm chí với cả các đối thủ cạnh tranh. Các ví dụ này thể hiện sự phức tạp về đạo đức, pháp lý, và kinh tế làm cho việc định nghĩa về hành vi trách nhiệm xã hội rất khó khăn.

## Các đối tượng hữu quan của tổ chức

Một lý do tạo sự khó khăn trong việc thông hiểu và thực hiện trách nhiệm xã hội chính là việc các nhà quản trị phải trả lời cho được câu hỏi “Trách nhiệm xã hội với ai?” Chúng ta cần nhớ lại trong chương 3 đã nói về môi trường của tổ chức bao gồm nhiều nhân tố thuộc môi trường tổng quát và môi trường công việc. Từ góc nhìn trách nhiệm xã hội, chúng ta sẽ làm sáng tỏ quan điểm của các tổ chức khi xem xét môi trường bên trong và bên ngoài sẽ bao hàm các đối tượng hữu quan đa dạng.

Đối tượng hữu quan là cá nhân hay một nhóm người bên trong hay bên ngoài tổ chức và những cá nhân hay nhóm người này đầu tư vào tổ chức hay lợi ích đến từ kết quả thực hiện công việc của tổ chức và những đối tượng hữu quan này sẽ bị tác động bởi các hành động của tổ chức (người nhân viên, khách hàng, cổ đông, và những đối tác khác). Mỗi một đối tượng hữu quan có những cách thức phản ứng khác nhau bởi vì họ có các lợi ích khác nhau trong tổ chức.<sup>40</sup> Một trong những kỹ thuật được quan tâm nhiều hiện nay đó là kỹ thuật “phác thảo sơ đồ đối tượng hữu quan”, kỹ thuật này cung cấp một phương pháp có hệ thống để nhận dạng các kỳ vọng, nhu cầu, tầm quan trọng, và quyền lực tương đối của các đối tượng hữu quan khác nhau, và những điều này luôn thay đổi theo thời gian.<sup>41</sup> Kỹ

## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY GAP INC

Khi những báo cáo được công bố vào năm 2009 chỉ ra rằng một nhà cung cấp tại Lesotho ở Châu Phi, sản xuất hàng may mặc cho Gap Inc và các công ty khác của Hoa Kỳ đã đổ những chất thải độc hại ra các bãi rác tại địa phương và các hóa chất tẩy màu xuống sông Caledon, các nhà quản trị của Gap đã thực hiện các hành động điều chỉnh ngay lập tức. Một cuộc khủng hoảng tương tự 10 năm về trước liên quan đến việc sử dụng lao động và điều kiện làm việc không an toàn đã dẫn đến một làn sóng phản đối toàn cầu và đã gây ra những cơn thịnh nộ của công chúng hàng tháng và làm lu mờ thành danh của Gap, gây tổn hại tinh thần làm việc của người nhân viên, và tàn phá kết quả của công ty. Nhưng ngược lại câu chuyện về Lesotho không tồn tại lâu dài và Gap đã trở nên mạnh hơn theo một khía cạnh khác.

Những khác biệt gì đã xảy ra so với sự kiện vào 10 năm trước đây? Chắc chắn không phải là công chúng bớt giận dữ với câu chuyện những trẻ em nghèo bị tổn thương do các hóa chất khi nhà máy đặt gần dòng sông hay việc làm sạch các chất thải. Kết quả hiện tại khác biệt so với trước đây bởi vì các nhà quản trị của Gap đã nuôi dưỡng mối quan hệ mở với các nhóm lao động, các tổ chức bảo vệ quyền con người, các nghiệp đoàn lao động, các tổ chức phi chính phủ và các đối tượng hữu quan khác nhằm đảm bảo rằng họ sẽ thực hiện các hành động tức thì và tiến hành các bước cụ thể để giải quyết vấn đề. Trong quá khứ, cách tiếp cận của các nhà quản trị thường là phủ nhận trách nhiệm của mình và đổ lỗi cho các nhà thầu phụ. Tuy nhiên, với tình tiết của Lesotho, các nhà lãnh đạo của Gap ngay lập tức thực hiện việc tuyên bố cam kết của công ty về sự công bằng và điều kiện an toàn, và họ đã phác thảo các bước mà họ sẽ thực hiện để giải quyết vấn đề. Công ty sau đó đã phối hợp với Levi Strauss, đơn vị đặt hàng sản xuất quần áo từ công ty tại Lesotho, để ra một tuyên bố về những hành động chi tiết đã và đang được thực hiện. Do những mối quan hệ Gap đã thiết lập và phát triển với hàng loạt các nhóm đối tượng hữu quan, công ty đã nhận được sự ủng hộ từ các tổ chức bảo vệ người nhân viên và nhân quyền và các tổ chức này đánh giá rất cao những cam kết và hành động của Gap.

Gap đã thực hiện quá trình tạo sự gắn bó với các đối tượng hữu quan bởi vì ngay từ khi công ty tuyên bố các cam kết mạnh mẽ về trách nhiệm xã hội và môi trường từ năm 1992, cách tiếp cận cũ dường như không có hiệu quả. Các nỗ lực tốn kém hàng triệu USD để giải quyết các vấn đề liên quan đến đạo đức trong chuỗi cung ứng hầu như đã thất bại. Vì vậy các nhà quản trị của công ty đã bắt đầu bằng việc phác thảo sơ đồ các đối tượng hữu quan nhằm liệt kê thật nhiều đối tượng hữu quan trong sơ đồ, sau đó phân hạng các đối tượng hữu quan theo tầm quan trọng. Việc khởi động phác thảo một sơ đồ như vậy giúp cho các nhà quản trị có một cách thức tập trung những nỗ lực và liên kết được với các đối tượng hữu quan quan trọng nhất để cải thiện điều kiện cho người nhân viên. Đây là một hành trình lâu dài và khó khăn, nhưng kết quả của nó có giá trị rất cao. Công ty đã nhận được nhiều khen thưởng và sự công nhận của công chúng như là một đơn vị dẫn đầu về đạo đức và trách nhiệm xã hội.<sup>42</sup>

*các kỳ vọng như cũ, thêm giọng, q' lực + g'at.*

thuật phác thảo sơ đồ đối tượng hữu quan giúp các nhà quản trị nhận dạng hay xác định thứ tự ưu tiên của các đối tượng hữu quan chủ chốt liên quan đến một vấn đề hay một dự án cụ thể. Ví dụ công ty Gap Inc, đã cố gắng để đối phó với sự rối loạn đã được tạo ra sau khi công ty trở thành mục tiêu của những người phản đối về việc công ty sử dụng những nhà thầu không những gây ô nhiễm môi

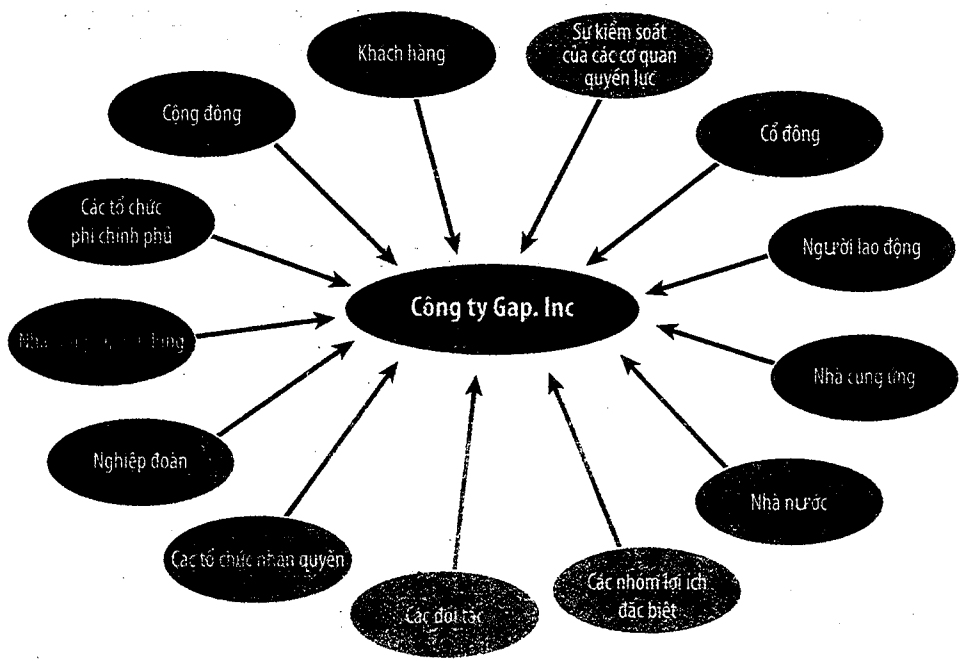
*• Sức ảnh hưởng  
• Tình hợp lý của quản trị của doanh nghiệp*

trường mà còn sử dụng lao động trẻ em, đã quyết định sử dụng sơ đồ đối tượng hữu quan để nhận dạng các đối tác then chốt từ đó phát triển mối quan hệ sâu sắc và minh bạch hơn.

Chuỗi cung ứng toàn cầu đang là một nguồn tạo ra các thách thức cho các nhà quản trị ngày nay. Dan Rees, nguyên tổng giám đốc của tổ chức “Khởi xướng thương mại có đạo đức – Ethical Trading Initiative: ETI” đã nói “Không phải là một tội ác khi phát hiện việc sử dụng lao động trẻ em tại các dây chuyền cung ứng của bạn, điều quan trọng là bạn phải làm gì với tình trạng này khi phát hiện ra chúng.” Bằng cách sử dụng sơ đồ các đối tượng hữu quan và nuôi dưỡng đúng các mối quan hệ mở, tôn trọng sự thật đối với các đối tượng hữu quan quan trọng, Gap đã đảm bảo các nhà quản trị sẽ có khả năng để làm điều đúng ngay lập tức, và đôi khi có thể chuyển các vấn đề khủng hoảng trở thành cơ hội.<sup>43</sup>

Minh họa 5.4 mô tả các đối tượng hữu quan quan trọng đối với một công ty lớn như Gap. Phần lớn các tổ chức bị tác động bởi một tập hợp các nhóm các đối tượng hữu quan tương tự nhau. Các nhà đầu tư và cổ đông, người lao động, và nhà cung ứng được xem là những đối tượng hữu quan then chốt, không có họ thì tổ chức không thể tồn tại. Lợi ích của các nhà đầu tư, các cổ đông, và nhà cung ứng được thỏa mãn dựa trên hiệu suất quản trị – đó là việc sử dụng các nguồn lực để tạo ra lợi nhuận. Người nhân viên mong muốn có sự thỏa mãn đối với công việc, có thù lao tốt, và có nhà quản lý tốt. Khi bất kỳ một nhóm đối tượng hữu quan then chốt có sự thất vọng nghiêm trọng, thì khả năng tồn tại của tổ chức sẽ bị đe dọa.<sup>44</sup>

MINH HỌA 5.4 Các đối tượng hữu quan chủ yếu của Gap Inc



Các đối tượng hữu quan quan trọng khác bao gồm nhà nước và cộng đồng và vai trò của những nhóm này ngày càng quan trọng trong những năm gần đây. Phần lớn các tổ chức chỉ tồn tại trong điều kiện những hợp đồng cho thuê và nhượng quyền riêng biệt và hoạt động trong phạm vi giới hạn của các đạo luật về an toàn, các yêu cầu về bảo vệ môi trường, các quy định chống độc quyền, chống hối lộ, và những quy định khác được ban hành bởi chính phủ. Sự tác động đến hoạt động kinh doanh từ hoạt động kiểm soát của chính phủ ngày càng tăng lên bởi những sự kiện gần đây. Cộng đồng bao gồm chính quyền địa phương, môi trường tự nhiên, và chất lượng cuộc sống của cư dân địa phương. Với nhiều công ty giống như Gap, các nghiệp đoàn lao động và các tổ chức bảo vệ nhân quyền luôn là những đối tượng hữu quan quan trọng. Các nhóm lợi ích đặc biệt có thể bao gồm các hiệp hội thương mại, các ủy ban hành động chính trị, các hội nghề nghiệp, và những nhà bảo vệ quyền lợi người điều dưng. Một nhóm lợi ích đặc biệt có tầm quan trọng rất lớn ngày nay là “*phong trào xanh*”.

## Phong trào xanh *Qhtj có trách nhiệm với môi trường hiện diện*

Vào năm 2004, tổng giám đốc của GE, Jeffrey Immelt, đã đề xuất một kế hoạch cho việc “Sáng kiến kinh doanh xanh” đến 35 nhà quản trị cao cấp của GE. Những nhà quản trị cấp cao này đã bỏ phiếu bác kế hoạch này. Nhưng Immelt, với một hành động hiếm thấy, đã dùng quyền đề phủ quyết ý kiến của số đông, và chương trình “Sáng tạo xanh” đã ra đời. Ngày nay công ty Ecomagination là một trong những công ty được công nhận rộng khắp trên thế giới về những “chương trình xanh”. Chương trình xanh không những đã cắt giảm 30% lượng khí thải gây hiệu ứng nhà kính của GE mà còn đưa ra những sản phẩm mang tính đổi mới để tạo nên doanh thu hàng tỷ USD hàng năm.<sup>45</sup>

“Trở thành xanh” đang là một mệnh lệnh kinh doanh mới, được thúc đẩy từ sự dịch chuyển của thái độ xã hội, các chính sách mới của chính phủ, sự thay đổi khí hậu, và công nghệ thông tin đã lan tỏa nhanh chóng bất kỳ một thông tin về tác động tiêu cực của một công ty nào đó đến môi trường. Một nghiên cứu điều tra gần đây đã phát hiện rằng 90% người Mỹ đồng ý các vấn đề và vướng mắc liên quan đến khái niệm “xanh” là quan trọng, và 82% đối tượng điều tra nghĩ rằng các đơn vị kinh doanh nên triển khai các hoạt động thân thiện với môi trường.<sup>46</sup> Mỗi một chương trong quyển sách này đều có một ví dụ nói về “Năng lực xanh – Green Power” giúp làm sáng tỏ những gì mà các công ty đang làm để cải thiện các hoạt động về môi trường.

Năng lượng đang là mối quan tâm hiện tại của phong trào xanh, khi nó được thể hiện thành sự mâu thuẫn xuất hiện với dự án xây dựng đường ống dẫn dầu Keystone XL nhằm tạo một sự kết nối từ bãi biển chứa dầu ở Alberta, Canada, đến nhà máy lọc dầu nằm trên vùng vịnh Mexico thuộc bang Texas. Khoảng 6 trong tổng số 10 cuộc điều tra đã ủng hộ chính phủ Hoa Kỳ phê chuẩn dự án này, vì tin rằng dự án sẽ tạo thêm việc làm và không làm tổn hại môi trường quá lớn. Nhưng các nhóm thuộc “phong trào xanh” đã kịch liệt phản đối dự án Keystone và toàn bộ ngành công nghiệp khai thác dầu khí trên bãi biển, vốn thải ra khoảng 30 triệu tấn dioxide carbon mỗi năm vào bầu khí

## NĂNG LỰC XANH

Câu hỏi vẫn còn chưa có lời giải đáp sáng tỏ cho đến bây giờ của các nhà quản trị cấp cao đã được tổng giám đốc GE, Jeff Immelt đặt ra là “Chúng ta sẽ áp dụng các công nghệ và sự phát triển bền vững như thế nào để giải quyết vấn đề kinh tế học của sự khan hiếm?” Immelt chỉ tiến hành sử dụng các các tiến lệ có sẵn trong lịch sử của sự đổi mới và khả năng sáng tạo được hình thành bởi nhà sáng tạo huyền thoại và là người sáng lập công ty GE, Thomas Alva Edison. Kết quả từ việc này đó là việc GE cam kết thực hiện trách nhiệm xã hội thông qua sự dịch chuyển đến công nghệ xanh.

GE trở thành nhà tiên phong về việc thực hiện trách nhiệm xã hội bằng với sáng kiến “Chương trình sáng tạo xanh - Ecomagination”, một kế hoạch mang tính biểu tượng như một quả đấm mạnh. Immelt đã gia tăng gấp đôi chi phí cho hoạt động nghiên cứu và phát triển để xây dựng các phòng thí nghiệm mới và tuyển dụng rất nhiều tiến sỹ thực hiện nghiên cứu các sáng tạo mang tính bền vững. Công ty cũng lập nên “Hội đồng tư vấn sáng tạo xanh” để tiếp thêm năng lượng cho “những buổi họp đầy mơ mộng”, tại đó công ty cho phép khách hàng và các đối tượng hữu quan hình dung về tương lai và các sản phẩm hay dịch vụ có thể thực hiện những sự đổi mới trong tương lai của họ trong khi cung cấp các cơ hội kinh doanh đầy tính đổi mới để nhà sáng lập GE, Thomas Alva Edison, có thể mỉm cười.

(Nguồn: Philip Morris, Bradley Googins, and Sylvia Kinnicutt (2010), “Vision, Mission, Values: Guideposts to sustainability, *Organizational Dynamics* 39, pp.316-324.)

quyển và sẽ còn thải ra nhiều hơn thế nữa khi ngành này phát triển. Những người phản đối đã chỉ ra khí thải từ “các bể chứa đầy gas” của khí bãi biển của Canada sẽ hầu như cao gấp hai lần so với mức trung bình của những thùng dầu thô mà Hoa Kỳ nhập khẩu. Những người ủng hộ dự án này luôn kiên định với lập luận rằng sẽ tốt hơn khi tiếp cận nguồn dầu thô từ bãi biển của Canada thay vì tiếp tục giúp đỡ cho các quốc gia giàu nguồn dầu mỏ khác đang ngược đãi cả con người và môi trường.<sup>47</sup>

## Sự bền vững và ba tiêu chuẩn cốt yếu

Một số công ty đang nắm bắt lấy ý tưởng được gọi là *sự bền vững* hay *phát triển bền vững*. Sự bền vững đề cập đến sự phát triển kinh tế có thể tạo ra sự thịnh vượng và đáp ứng nhu cầu của thế hệ hiện tại trong khi vẫn giữ gìn môi trường và xã hội để thế hệ tương lai có thể thỏa mãn những nhu cầu của họ.<sup>48</sup> Với triết lý bền vững, các nhà quản trị kết nối các mối quan tâm về môi trường và xã hội vào trong các quyết định có tính chiến lược để đạt được các mục tiêu tài chính theo một cách thức có trách nhiệm với xã hội và môi trường. Các nhà quản trị trong các tổ chức theo đuổi sự bền vững đo lường sự thành công của họ theo ba tiêu chuẩn cốt yếu. Khái niệm ba tiêu chuẩn cốt yếu đề cập đến việc đo lường kết quả xã hội của tổ chức, kết quả về môi trường và kết quả tài chính. Khái niệm này đôi khi còn được gọi là 3 P: Con người (People), hành tinh (Planet), và lợi nhuận (Profit).<sup>49</sup>

Khía cạnh con người (People) trong ba tiêu chuẩn cốt yếu xem xét cách thức thực hiện trách nhiệm xã hội về phương diện công bằng trong thực tiễn sử dụng

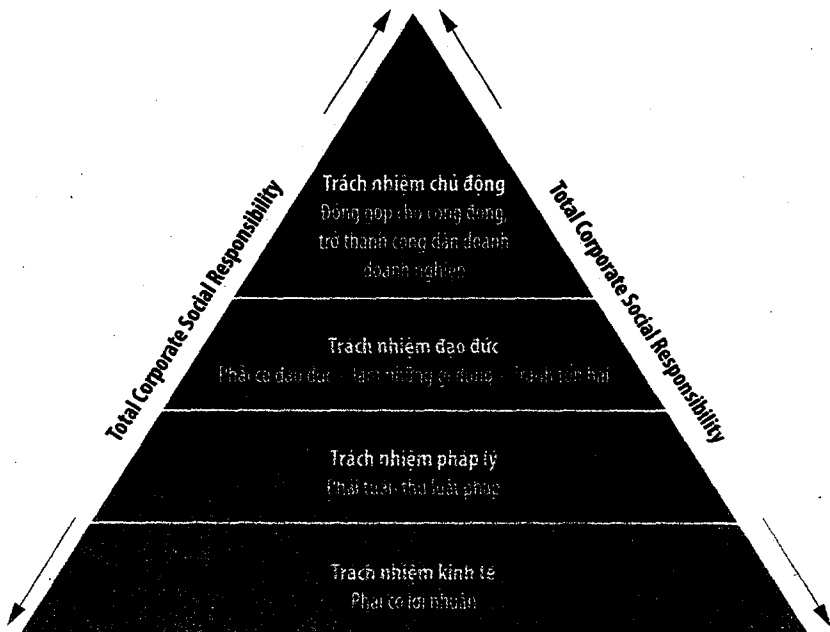
lao động và sự đa dạng lao động, mối quan hệ với nhà cung ứng, đối xử với người nhân viên, đóng góp cho cộng đồng, và những việc có liên quan khác. Khía cạnh hành tinh (Planet) đo lường sự cam kết của công ty đối với sự bền vững môi trường. Khía cạnh thứ ba, lợi nhuận (Profit), xem xét lợi nhuận của tổ chức, yếu tố tài chính trong ba tiêu chuẩn thiết yếu. Dựa trên nguyên tắc những gì bạn đo lường sẽ là những gì bạn cố gắng tìm kiếm và đạt được; việc sử dụng bộ ba tiêu chuẩn cốt yếu đảm bảo rằng các nhà quản trị sẽ quan tâm đến các yếu tố thuộc môi trường và xã hội thay vì chỉ theo đuổi duy nhất mục tiêu lợi nhuận mà không quan tâm đến những phí tổn mà công ty của mình đã gây ra cho xã hội và môi trường tự nhiên.

## ĐÁNH GIÁ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY

Mô hình đánh giá trách nhiệm xã hội của công ty được thể hiện trong minh họa 5.5. Mô hình này đã chỉ ra rằng toàn bộ trách nhiệm xã hội của công ty có thể được chia thành 4 nhóm tiêu chuẩn chủ yếu: trách nhiệm kinh tế, pháp lý, đạo đức, chủ động.

Tiêu chuẩn đầu tiên của trách nhiệm xã hội chính là trách nhiệm kinh tế. Các tổ chức kinh doanh, trước hết và trên hết, là một đơn vị kinh tế cơ bản của xã hội. Trách nhiệm của các tổ chức này là sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ đáp ứng cho sự mong muốn của xã hội và tối đa hóa lợi nhuận cho những người chủ doanh nghiệp và cổ đông. Trách nhiệm kinh tế, ở một góc độ cực đoan nhất, được gọi là

MINH HỌA 5.5 Tiêu chuẩn về trách nhiệm xã hội



quan điểm tối đa hóa lợi nhuận, được ủng hộ bởi nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, Milton Friedman. Quan điểm này lập luận rằng công ty nên hoạt động dựa trên nền tảng định hướng về lợi nhuận, với sứ mệnh duy nhất là gia tăng lợi nhuận trong một thời gian lâu dài để có vị thế theo quy tắc của cuộc chơi<sup>51</sup>. Quan điểm tối đa hóa lợi nhuận thuần túy ngày nay không còn được xem là một tiêu chuẩn phù hợp của kết quả xã hội tại Canada, Hoa Kỳ, và Châu Âu. Cách tiếp cận này, thể hiện việc đạt được lợi ích kinh tế là trách nhiệm duy nhất, sẽ dẫn dắt các công ty đi vào những vương quốc, thật vậy những sự kiện gần đây trong lĩnh vực cho vay thế chấp tài sản và ngành tài chính để thể hiện rất rõ điều đó.

Trách nhiệm pháp lý xác định những gì xã hội cho rằng có tầm quan trọng liên quan đến hành vi phù hợp của công ty.<sup>52</sup> Đó là, các đơn vị kinh doanh được mong đợi phải hoàn thành mục tiêu kinh tế trong phạm vi khuôn khổ các yêu cầu về luật pháp được thiết lập bởi các hội đồng thành phố địa phương, các nhà xây dựng luật của tiểu bang, và các cơ quan quản lý của Liên bang. Các hành vi vi phạm pháp luật của công ty như sự gian lận, bán hàng chất lượng kém trên thị trường quốc tế, thực hiện hoạt động điều chỉnh hay các quy trình không cần thiết, hành động thông tin mập mờ một cách cố ý đến người tiêu dùng, cung cấp các hóa đơn không cho khách hàng. Các tổ chức cần biết rằng việc vi phạm luật pháp sẽ thể hiện kết quả thực hiện trách nhiệm pháp lý rất kém. Ví dụ, Walmart hiện đang bị liên can trong một vụ bê bối liên quan đến hối lộ và đang trong quá trình bị điều tra về việc một trong những chi nhánh ở nước ngoài lớn nhất của nó, Walmart tại Mexico, đã chi trả những khoản tiền hối lộ cho các viên chức ở địa phương và bao che những việc làm sai khi đầu cơ vào các ngách thị trường tại quốc gia này. Các nhà điều tra đã tìm ra “những nghi ngờ hợp lý” rằng các nhà quản trị của Walmart đã vi phạm luật pháp của Hoa Kỳ và Mexico và đang yêu cầu một cuộc điều tra ở phạm vi rộng hơn về những vi phạm này.<sup>53</sup>

Trách nhiệm đạo đức bao gồm những hành vi không cần thiết được thể chế hóa trong luật pháp và nó có thể không đáp ứng cho lợi ích kinh tế trực tiếp của công ty. Như những gì được mô tả ở phần đầu của chương này, để trở nên có đạo đức, những người ra quyết định tại các tổ chức nên hành động một cách công bằng, trung thực, và không phân biệt, tôn trọng quyền của các cá nhân, và thực hiện các cách đối xử khác nhau đến các cá nhân chỉ khi nào nó thích ứng với mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.<sup>54</sup> Hành vi không đạo đức xuất hiện khi các quyết định tạo nên khả năng cho một cá nhân hay tổ chức đạt được lợi ích trên nền tảng sự tổn thất của người khác hay toàn bộ xã hội. Ví dụ: Các nhà quản trị tại Merck & Compay đã làm tổn thương nghiêm trọng danh tiếng của công ty bằng cách tiếp tục tiếp thị mạnh mẽ trên thị trường loại dược phẩm điều trị viêm khớp Vioxx sau khi họ đã nhận được những thông tin kết luận rằng loại dược phẩm này khi sử dụng có thể gây tác hại cho tim và tăng nguy cơ đột quỵ. Merck đang đối mặt với sự cạnh tranh không khoan nhượng từ Pfizer's Celebrex và đã chọn cách theo đuổi lợi nhuận theo cách thậm chí có thể gây nên rủi ro tổn thương cho bệnh nhân.

Trách nhiệm chủ động thì hoàn toàn mang tính tự nguyện và nó được dẫn dắt bởi khát vọng đóng góp cho xã hội của công ty và nó không bị ràng buộc bởi yếu tố kinh tế, luật pháp hay đạo đức. Các hoạt động tự nguyện của công ty bao



gồm các đóng góp từ thiện hào phóng không hề có sự hoàn trả và cũng không mong đợi sự hoàn trả. Ví dụ, công ty Royal DSM, một công ty mang quốc tịch Hà lan chuyên sản xuất những sản phẩm bổ sung dinh dưỡng, đã phối hợp với Chương trình thực phẩm thế giới (WFP: World Food Programme) để cung cấp các vitamin, các thực phẩm bổ sung dinh dưỡng, và các sản phẩm thực phẩm tăng cường sinh lực cho những người dân suy dinh dưỡng tại các nước như Nepal, Kenya, Bangladesh, và Afghanistan; cung cấp những dịch vụ y tế miễn phí cho những dân làng nghèo khổ tại Ấn Độ; và tiến hành tài trợ các thiết bị xây dựng để xây các trường học tại các quốc gia nghèo khác. “Chúng tôi thật sự không đặt vấn đề tiền bạc vào các chương trình đó...” theo lời phát biểu của Fokko Wientjes, giám đốc phụ trách về sự bền vững của DSM. “Nhưng các cổ đông của chúng tôi không hề gọi điện thoại cho chúng tôi và nói: làm ơn dừng các chương trình đó lại.”<sup>55</sup> Công ty Gap Inc, đã nêu ở phần trên, đã dùng 50% lợi nhuận của một dòng sản phẩm “nóng” mang thương hiệu Gap để tài trợ cho chiến dịch phòng chống HIV/AIDS của ca sỹ Bono’s Red.<sup>56</sup> Một ví dụ khác nữa: Một tuần lễ sau khi cơn động đất mạnh và sóng thần tàn phá Nhật Bản, nhiều công ty đã cam kết tài trợ khoảng 151 triệu USD tiền mặt và các vật dụng cứu trợ cho những nạn nhân của thảm họa này.<sup>57</sup> Trách nhiệm chủ động là tiêu chuẩn cao nhất của trách nhiệm xã hội bởi vì nó vượt qua mọi mong đợi của xã hội để đóng góp cho phúc lợi của cộng đồng.

## QUẢN TRỊ ĐẠO ĐỨC CÔNG TY VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

Một chuyên gia về lĩnh vực đạo đức đã nói: “Các nhà quản trị có trách nhiệm trong việc tạo ra và duy trì các điều kiện nhờ đó con người có thể cư xử một cách đúng chuẩn mực.”<sup>58</sup> Minh họa 5.6 thể hiện những cách thức các nhà quản trị tạo ra và hỗ trợ cho một tổ chức có đạo đức. Một trong những bước quan trọng mà các nhà quản trị cần tiến hành đó là thực hiện lãnh đạo đạo đức. *Lãnh đạo đạo đức* thể hiện việc các nhà quản trị cần xem trọng danh dự và trung thực, công bằng trong việc đối xử với người nhân viên và khách hàng, và hành xử có đạo đức trong cả đời sống nghề nghiệp và riêng tư. Trong một phản ứng trước các vi phạm đạo đức gần đây và những sự chỉ trích về giáo dục khi nói rằng từ MBA có nghĩa là “Tôi phải được ưu tiên trước mọi người – Me Before Anyone”<sup>59</sup>, một số trường đào tạo về kinh doanh và các sinh viên đang tìm kiếm một góc nhìn mới về cách thức đào tạo các nhà quản trị.

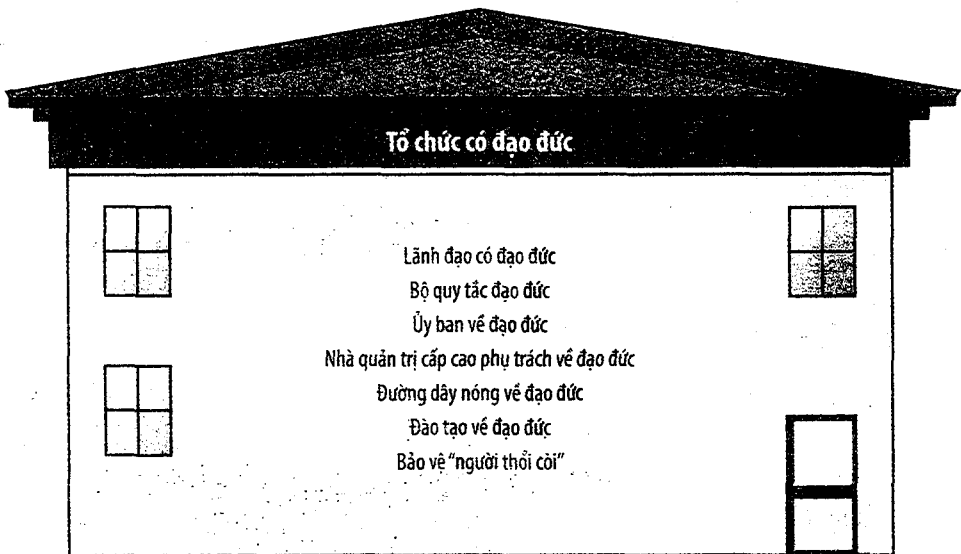
Thay đổi cách thức đào tạo những nhà quản trị tương lai có thể sẽ là một yếu tố then chốt để giải quyết vấn đề suy thoái đạo đức đang lan tràn trong các tổ chức. Các nhà quản trị ở các cấp, đặc biệt ở cấp thấp có vai trò là những tấm gương quan trọng cho các hành vi đạo đức, và họ có ảnh hưởng rất mạnh đến bầu không khí đạo đức trong tổ chức bằng cách gắn kết những chuẩn mực đạo đức cao trong các hành vi bản thân và thông qua các quyết định của họ. Hơn thế nữa, các nhà quản trị cần chủ động trong việc tác động vào người nhân viên để thể hiện và phản ánh các giá trị đạo đức.<sup>61</sup> Góc thảo luận chuyên môn của nhà quản trị trong chương

## TÌNH HUỐNG CỦA TRƯỜNG KINH DOANH HARVARD, COLUMBIA, VÀ TRƯỜNG QUẢN TRỊ YALE.

Một số thành viên trong một lớp học vừa tốt nghiệp gần đây của Trường kinh doanh Harvard đã làm một số điều khác thường. Họ đã ký vào một bản cam kết của những sinh viên tiên phong khẳng định rằng mục tiêu của nhà quản trị kinh doanh chính là việc “phục vụ cho những điều tốt đẹp hơn” và họ đã cam đoan sẽ hành động có trách nhiệm và có đạo đức, và kiếm chế lợi ích từ “những tham vọng cá nhân hẹp hòi” dựa trên sự thiệt hại của người khác.

Tại Harvard và một số trường kinh doanh khác, đã có một sự bùng nổ các mối quan tâm của các lớp học về đạo đức và các hoạt động nhấn mạnh đến trách nhiệm cá nhân và công ty. Nhiều sinh viên, cũng như các nhà giáo dục, đang nhận thức một nhu cầu cung cấp cho các nhà quản trị tương lai một sự thấu hiểu sâu sắc về cách thức thực hành lãnh đạo có đạo đức hơn là chỉ nhấn mạnh đến cách thức kiếm tiền. Tại Trường kinh doanh Columbia, nơi đòi hỏi sinh viên phải hoàn thành học phần bắt buộc về đạo đức, sinh viên đã thành lập một Hội đồng về lãnh đạo và đạo đức để hỗ trợ cho việc giảng dạy và các hoạt động khác. Trường Quản trị Yale đã phát triển các bài học trong chương trình đào tạo cốt lõi về các vấn đề liên quan cuộc khủng hoảng đạo đức gần đây trong ngành tài chính và cho vay thế chấp, và Trường cũng phối hợp với Học viện Aspen để hình thành một chương trình đào tạo giảng dạy cho sinh viên ngành quản trị kinh doanh cách thức hành động dựa trên những giá trị tại nơi làm việc. Khoảng 55 trường kinh doanh đã sử dụng tất cả hay một phần chương trình đào tạo của những chương trình thử nghiệm. “Có một cảm giác rằng chúng ta muốn cuộc sống trở nên có ý nghĩa hơn và điều hành các tổ chức để tạo ra những điều tốt hơn”, theo lời phát biểu của Max Anderson, một trong những người khởi xướng bản tuyên bố của sinh viên Harvard. “Không một ai trong chúng ta muốn tương lai của mình sẽ bị chỉ trích bởi những hành vi không có đạo đức.”<sup>60</sup>

### MINH HỌA 5.6 Xây dựng một tổ chức có đạo đức



**Góc thảo luận của nhà quản trị:****NUÔI DƯỠNG MỘT TƯ DUY HỖ TRỢ**

Một số công ty tốt nhất trên thế giới hiện nay đang thực hiện một cách tiếp cận mới để phát triển các nhà quản trị – các chương trình hỗ trợ toàn cầu nhấn mạnh đến người nhân viên trong các tổ chức phi lợi nhuận, các tổ chức kinh doanh ở quy mô nhỏ, thường ở các nước đang phát triển, để cung cấp miễn phí các hỗ trợ về quản trị hay các công nghệ có chi phí thấp. Bên cạnh tăng cường nhấn mạnh đến sự bền vững và bộ ba tiêu chuẩn cốt lõi, các tổ chức mong muốn các nhà quản trị có một tư duy phục vụ và bền vững thay vì một thái độ muốn thu tóm tất cả trong chũm mực có thể cho bản thân. Trong một nghiên cứu điều tra, 88% các nhà quản trị cấp cao nói rằng việc các nhà quản trị tương lai có một tư duy và kỹ năng để giải quyết các vấn đề bền vững là rất quan trọng.

- **Các chương trình hỗ trợ toàn cầu đem lại lợi ích cho mọi người.** Các chương trình hỗ trợ toàn cầu có thể được mô tả như là một giải pháp “Thắng-thắng- và thắng”. Đường như không chỉ các tổ chức phi lợi nhuận được hỗ trợ từ các chương trình này sẽ đạt được lợi ích, ngay cả những công ty đầu tư cho những chương trình này, và những người nhân viên tham gia vào chương trình này cũng đạt được lợi ích khá lớn. Công ty IBM cung cấp tín dụng cho chương trình của mình đã tạo ra một mức doanh số khoảng 5 tỷ USD từ các đơn vị kinh doanh mới. Các công ty sẽ thu được nhiều kiến thức về các thị trường mới nổi hơn, phát triển được vốn xã hội, uy tín, và có được nhiều nhà quản trị sâu rộng và đa dạng với tư duy hỗ trợ và bền vững rất cần thiết trong thế giới ngày nay. Những thành viên tham gia chương trình thu được rất nhiều lợi ích, bao gồm sự gia tăng khả năng tự nhận thức, các kỹ năng mới, và sự thấu hiểu môi trường đa văn hóa tốt hơn.
- **Nhiều nhà quản trị xem xét các cơ hội này như những nhiệm vụ đem lại lợi ích tốt nhất.** Laura Benetti của công ty Dow Corning đã thực hiện bốn tuần làm việc với thời gian 9 giờ mỗi ngày với những phụ nữ nông thôn tại Ấn Độ, giúp họ học tập cách định giá và tiếp thị các sản phẩm may mặc mà họ làm ra. Cô và các đồng nghiệp của mình đã ngủ trong một túp lều thiếu thốn các tiện nghi như điện và nước nóng. “Nó sẽ cho bạn cảm thấy có nhiều ý nghĩa hơn trong nghề nghiệp của bạn,” như lời phát biểu của Benetti. Các thành viên tham gia các chương trình hỗ trợ toàn cầu cũng đánh giá cao cơ hội mở rộng sự thông hiểu các vấn đề toàn cầu. “Chúng tôi biết về những điều như sự nghèo khổ tại châu Phi và tham nhũng cũng như tình trạng hối lộ...” lời của một thành viên của IBM người đã phục vụ tại Nigeria. “Loại trải nghiệm này thật sự mang đến nhiều điều trong cuộc sống, bạn sẽ thật sự cảm nhận được giá trị thực của nó.”
- **Xu hướng này sẽ lan rộng như thế nào?** Vào đầu năm 2012, tối thiểu 27 công ty trong danh sách 500 công ty hàng đầu được phân hạng bởi tạp chí Fortune, bao gồm PepsiCo, IBM, FedEx, Dow Corning, và Pfizer, đã tiến hành những chương trình hỗ trợ toàn cầu (so với 6 chương trình vào năm 2006). Từ năm 2008, IBM đã đưa hơn 1.400 người nhân viên của mình làm việc trong những dự án như dự án cải tổ bưu điện tại Kenya hay phát triển du lịch sinh thái tại Tanzania. Chương trình của Pfizer cho người nhân viên tại các tổ chức phi chính phủ (NGO) vay tiền để giải quyết nhu cầu chăm sóc sức khỏe tại Châu Á và Châu Phi. Chương trình hợp tác phát triển Accenture đã tham gia vào trên 200 dự án tại 55 quốc gia, nơi các chuyên gia của Accenture làm việc với thù lao chỉ bằng 50% thu nhập với các tổ chức như UNICEF.

(Nguồn: Philip Mirvis, Kevin Thompson, and John Gohring. (2012), “Toward Next generation leadership” *Leader to leader*, pp.20-26; Mathew Gitsham. (2012, “Experimental Learning for Leadership and Sustainability at IBM and HSBC”, *Journal of Management Development* 31, No.3, pp. 298-307; and Anne Tergesen. (2012), “Doing Good to Do Well”, *The Wall Street Journal*.)

này sẽ mô tả một cách tiếp cận mà một số công ty hàng đầu đang thực hiện để tăng cường nền tảng về trách nhiệm xã hội và đạo đức của các nhà quản trị.

Các nhà quản trị cũng có thể triển khai các cơ chế của tổ chức để giúp người nhân viên và công ty đứng vững trên những nền tảng đạo đức. Một số trong những cơ chế này chính là việc xây dựng bộ quy tắc đạo đức, các cấu trúc đạo đức, và các giải pháp để bảo vệ “người thổi còi (whistle-blower)”.

## Bộ quy tắc đạo đức

Bộ quy tắc đạo đức là một bản tuyên bố chính thức về những giá trị của công ty liên quan đến các vấn đề đạo đức và trách nhiệm xã hội. Nó truyền đạt đến người nhân viên về những gì mà công ty đang theo đuổi. Bộ quy tắc đạo đức thường thể hiện theo hai dạng: Những tuyên bố dựa trên nguyên tắc mang tính nền tảng và những tuyên bố dựa trên chính sách nền tảng. Các tuyên bố dựa trên nguyên tắc nền tảng được thiết kế để tạo sự tác động đến văn hóa công ty; chúng xác định các giá trị cơ bản và bao hàm những triết lý tổng quát về trách nhiệm của công ty, chất lượng sản phẩm, và cách thức đối xử với người nhân viên. Các tuyên bố dựa trên nền tảng chính sách thường vạch ra những quy trình được sử dụng trong những tình huống đạo đức cụ thể. Các tình huống này bao gồm các thực tiễn trong marketing, xung đột lợi ích, tuân thủ pháp luật, thông tin về tài sản, quá biểu trong chính trị, và cơ hội công bằng.

Các tuyên bố tổng quát về nguyên tắc thường được gọi là cương lĩnh của công ty. Một ví dụ minh họa rõ ràng nhất đó là “Bản cương lĩnh” của công ty Johnson & Johnson. Bản cương lĩnh này được trình bày bằng 36 ngôn ngữ, và nó đã hướng dẫn các nhà quản trị của Johnson & Johnson trong hơn 60 năm trong việc ra các quyết định đã tôn vinh trách nhiệm của công ty với người nhân viên, khách hàng, cộng đồng, và các cổ đông. Một ví dụ khác đó là bộ quy tắc đạo đức của Google. Một phần của bản quy tắc đạo đức này được thể hiện trong ví dụ bên dưới.

Việc có được một bộ quy tắc về hành vi đúng chuẩn mực hay bộ quy tắc về đạo đức không thể đảm bảo cho công ty tránh khỏi rơi vào những vướng mắc về đạo đức hay những thách thức xuất phát từ các đối tượng hữu quan trong những vấn đề liên quan đến đạo đức. Bộ quy tắc về đạo đức trong phạm vi đơn vị và liên quan đến bản thân có một tác động rất nhỏ và đảm bảo không nhiều cho hành vi đạo đức giữa người nhân viên và các nhà quản trị.<sup>63</sup> Tuy nhiên chúng được xem là yếu tố then chốt của khuôn khổ đạo đức của tổ chức. Bộ quy tắc về đạo đức tuyên bố các giá trị hoặc hành vi mong đợi và những điều không được dung thứ. Khi các nhà quản trị cấp cao hỗ trợ và làm cho bộ quy tắc này có hiệu lực, bao gồm việc khen thưởng cho những người tuân thủ và trừng phạt những người vi phạm, bộ quy tắc đạo đức sẽ thúc đẩy mạnh mẽ một bầu không khí đạo đức của công ty.

## Cấu trúc đạo đức

Cấu trúc đạo đức thể hiện các hệ thống, các luận điểm, và các chương trình khác nhau mà một công ty thực hiện để khuyến khích và hỗ trợ các hành vi đạo đức.<sup>65</sup> Một ủy ban về đạo đức bao gồm một nhóm các nhà quản trị cấp cao (và đôi khi

## VÍ DỤ VỀ BỘ QUY TẮC ĐẠO ĐỨC CỦA GOOGLE

Google là một trong những công ty nổi tiếng trên thế giới, và các nhà quản trị luôn gìn giữ uy tín của công ty cả về công nghệ vượt trội và một sự cam kết về đạo đức và trách nhiệm xã hội. Bộ quy tắc về đạo đức của Google bắt đầu với những từ ngữ sau đây: “Đừng làm những điều xấu. Google áp dụng những từ ngữ này để thể hiện cách thức công ty phục vụ người sử dụng, nhưng không trở nên xấu đi luôn là vấn đề quan trọng hơn.”

Google sử dụng một bộ quy tắc về cách cư xử được thiết kế rất tốt, lồng ghép trong khẩu hiệu “Đừng làm những điều xấu”, để áp dụng trong thực tế. Bộ quy tắc bao gồm 7 phần, và mỗi phần được chia ra thành các bộ phận nhỏ hơn để mô tả các giá trị cụ thể, các chính sách và các kỳ vọng. Bộ quy tắc cũng tuyên bố rất rõ ràng nhân viên sẽ được bảo vệ nếu như họ lưu ý để tránh những sự vi phạm hay hành vi không phù hợp. Sau đây là những đoạn trích ra từ bộ quy tắc của Google.

### **Hỗ trợ cho khách hàng của chúng ta**

Các khách hàng của chúng ta đánh giá cao Google không chỉ vì chúng ta phân phối những sản phẩm và dịch vụ tốt mà còn do chúng ta luôn duy trì một tiêu chuẩn cao trong cách thức chúng ta đối xử với người sử dụng và trong cách thức vận hành của chúng ta.

### **Tôn trọng người khác**

Chúng tôi cam kết thực hiện một môi trường hỗ trợ, nơi mọi người nhân viên có cơ hội để sử dụng tốt nhất những tiềm năng của mình. Mỗi người của Google được kỳ vọng thực hiện tối đa năng lực của mình để tạo ra văn hóa tôn trọng nhau tại nơi làm việc, trong đó họ không bị quấy rầy, không bị đe dọa, không bị bất kỳ một hành vi thiên vị hay những sự phân biệt phi pháp.

### **Gìn giữ bí mật**

Chúng ta nhận sự chú ý rất lớn từ giới truyền thông về những đổi mới và văn hóa của chúng ta và điều này là tốt đẹp. Tuy nhiên những thông tin về công ty của chúng ta nếu bị rò rỉ sớm đến giới truyền thông hay đối thủ cạnh tranh có thể gây tổn thất cho các chương trình đưa sản phẩm mới ra thị trường, làm mất đi lợi thế cạnh tranh, và làm gia tăng chi phí theo nhiều cách khác nhau.

### **Đảm bảo tính liêm chính và trách nhiệm về tài chính**

Sự liêm chính về tài chính và trách nhiệm báo cáo tài chính là một khía cạnh quan trọng của tinh thần nghề nghiệp của công ty... Những khoản tiền mà chúng ta chi tiêu với tư cách của Google không phải là tiền của chúng ta, nó là tiền của công ty và nói cho cùng nó là tiền của cổ đông.

### **Tuân thủ pháp luật**

Google nhận trách nhiệm tuân thủ luật pháp và các quy định của nhà nước một cách nghiêm ngặt và mỗi người trong chúng ta được mong đợi sẽ tuân thủ các yêu cầu và những điều cấm đoán của luật pháp một cách thích hợp.

### **Kết luận**

Google luôn khao khát trở thành một dạng công ty có tính khác biệt, việc chỉ ra các kịch bản về đạo đức mà chúng ta có thể đối mặt là một điều không thể. Đúng vậy, chúng ta tin tưởng vào những phán quyết tốt đẹp của người khác để duy trì một tiêu chuẩn cao về tính liêm khiết cho bản thân chúng ta và cho công ty.

Và nên nhớ rằng .....đừng trở nên xấu đi, và nếu bạn nhìn thấy một điều gì đó mà bạn nghĩ rằng không đúng, hãy nói thẳng ra.<sup>62</sup>

cũng có các thành viên là người nhân viên bình thường trong tổ chức) được chỉ định để giám sát các vấn đề đạo đức của công ty. Ủy ban này sẽ đưa ra các quy định về những vấn đề đạo đức đang còn nghi vấn và chịu trách nhiệm thực hiện kỷ luật những hành vi sai trái. Ví dụ Ủy ban tuân thủ về đạo đức của Motorola chịu trách nhiệm về việc giải thích, làm sáng tỏ, và truyền thông bộ quy tắc đạo đức của công ty và phân xử các trường hợp vi phạm bộ quy tắc này.

Nhiều công ty hình thành các bộ phận chuyên trách về vấn đề đạo đức với đầy đủ các nhân viên làm việc toàn thời gian để đảm bảo các tiêu chuẩn về đạo đức trở thành một bộ phận hợp nhất hoạt động của công ty. Những bộ phận như vậy được lãnh đạo bởi một nhà quản trị, gọi là nhà quản trị về đạo đức (Chief ethics officer) – đôi khi còn gọi là lãnh đạo bộ phận đạo đức và tuân thủ đạo đức. Những nhà quản trị phụ trách lĩnh vực này sẽ giám sát mọi khía cạnh về đạo đức và việc tuân thủ luật pháp. Nhiệm vụ của họ bao gồm thiết lập, truyền thông rộng rãi các tiêu chuẩn đạo đức, đào tạo về đạo đức, giải quyết các trường hợp hay vấn đề ngoại lệ, và tư vấn cho nhà quản trị cấp cao về các khía cạnh liên quan đến đạo đức và sự tuân thủ pháp luật khi ra các quyết định.<sup>66</sup> Chức danh quản trị đạo đức hầu như chưa bao giờ được nghe thấy trong một thập kỷ trước đây, nhưng với nhiều vụ bê bối liên quan đến đạo đức và pháp luật trong những năm gần đây đã kích hoạt nhu cầu gia tăng những chuyên gia phụ trách về đạo đức. Hiệp hội những thành viên phụ trách về đạo đức và tuân thủ pháp luật, một hiệp hội nghề nghiệp, đã công bố số lượng thành viên của mình đã tăng trưởng với một con số rất cao, khoảng 70% và đang làm việc ở 1.200 công ty, chỉ trong vòng 5 năm kể từ sau vụ sụp đổ của Enron vì những bê bối tài chính.<sup>67</sup> Phần lớn các bộ phận phụ trách về đạo đức hoạt động với tính chất là một trung tâm tư vấn để hỗ trợ người nhân viên xử lý các vấn đề đạo đức mang tính chất phức tạp. Một đường dây tư vấn đảm bảo bí mật với tên gọi “đường dây nóng về đạo đức” cho phép người nhân viên báo cáo về những hành vi đáng nghi liên quan đến việc vi phạm đạo đức, cũng như cung cấp các hướng dẫn liên quan đến các vấn đề lưỡng nan đạo đức.

## Hoạt động thổi còi

Việc những người nhân viên phơi bày các thực tiễn phi đạo đức, vi phạm pháp luật, hay không chính đáng của các nhà quản lý hay các ông chủ của mình được gọi là “hoạt động thổi còi”.<sup>68</sup> Không một tổ chức nào nếu chỉ dựa vào bộ quy tắc về hành vi đạo đức hay các cấu trúc đạo đức lại có thể ngăn chặn được những hành vi phi đạo đức. Việc duy trì một tổ chức có trách nhiệm báo cáo trung thực còn lệ thuộc vào mức độ sẵn lòng nói ra sự thật của người nhân viên về các hoạt động vi phạm pháp luật, hay phi đạo đức xuất hiện tại đơn vị mình. Người thổi còi thường công bố những việc làm sai trái cho những thành viên bên ngoài tổ chức, những thành viên đó có thể là các cơ quan kiểm soát về luật pháp, các thượng nghị sĩ, các phóng viên báo chí. Một số công ty đã hình thành các chương trình đổi mới và các đường dây bí mật để khuyến khích và hỗ trợ cho hoạt động thổi còi trong nội bộ. Tuy nhiên, trong thực tế để có thể là người bảo vệ đạo đức có hiệu quả, các công ty cần xem hoạt động thổi còi là một hoạt động đem lại lợi ích cho công ty

và nên tiến hành những nỗ lực cao nhất để khuyến khích và bảo vệ những người thổi còi.<sup>69</sup>

Chúng ta sẽ xem xét ví dụ sau đây: Vào năm 2001, Mike McQueary, đang là trợ lý đào tạo cho một chương trình huấn luyện môn bóng bầu dục tại Trường Đại học bang Pennsylvania, đã báo cáo cho huấn luyện viên của đội bóng bầu dục Joe Paterno, giám đốc phụ trách thể thao Tim Curley, và những người có trách nhiệm về việc anh đã thấy nhà lãnh đạo bộ phận bảo vệ an ninh Jerry Sandusky đã lạm dụng tình dục một cậu bé trong phòng thay đồ. Nhưng mọi thứ đều được giữ kín và không một người nào tiến hành các bước cần thiết để ngăn chặn hành vi phi đạo đức và vi phạm luật pháp này, và Sandusky đã tiếp tục quấy rối tình dục nhiều cậu bé khác trước khi hành vi phạm tội của ông ta được đưa ra ánh sáng. Vào mùa thu năm 2012, hơn 10 năm kể từ khi McQueary đưa ra bản báo cáo, Sandusky đã bị kết tội lạm dụng tình dục 45 trẻ em trai. Tòa án và công chúng rất ngạc nhiên vì không hiểu tại sao có nhiều người biết về hành vi của Sandusky và không làm gì cả ngoài việc nói với anh ta và khuyên anh ta đi gặp bác sĩ chuyên môn để tư vấn. Sự kiện này nói lên một điều là phần lớn các nhà quản trị có khuynh hướng bao che cho đồng nghiệp và tổ chức của họ.<sup>70</sup>

Nhiều người trong một tổ chức luôn sẵn lòng tố cáo những hành vi phi pháp hay phi đạo đức và nhà quản trị cần tôn trọng và vinh danh họ như những người anh hùng đi tiên phong trong việc ngăn chặn những điều xấu. Nhưng tại Trường đại học của bang Pennsylvania, sự chống đối lại người thổi còi lại xuất hiện. Thật vậy, Vicky Triponey, phó trưởng bộ phận phụ trách sinh viên tại trường này trong giai đoạn 2003 đến 2007 đã bị sa thải sau khi cố gắng trừng phạt một cầu thủ bóng bầu dục do thực hiện một chuỗi những hành động sai trái từ việc đánh nhau một cách tàn bạo cho đến tấn công tình dục. Theo lời của Triponey, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Trường Graham Spanier đã nói với cô rằng cô không thích hợp với “phong cách của Trường Pennsylvania”. Triponey đã nói rằng có một “Cảm nhận trung thành một cách mù quáng – không chỉ ở cấp lãnh đạo cao nhất, mà ở tất cả mọi cấp. Tôi nghĩ rằng con người ở đây đã phải nhắm mắt và bịt tai, để có thể giữ được công việc của mình”.<sup>71</sup> Thật vậy, các nhà quản trị mong muốn sự trung thành của người nhân viên với tổ chức, và rất khó khăn cho một người nào đó muốn tách ra một bên để phê phán và ngăn chặn những hành vi phi đạo đức trong tổ chức.

Các nhà quản trị tại Trường đại học Pennsylvania không chỉ là hiện tượng cá biệt trong việc cố gắng bảo vệ tổ chức, thậm chí chấp nhận những rủi ro khi dung túng cho những hành vi phi đạo đức tiếp tục diễn ra. Văn phòng tư vấn đặc biệt của Hoa Kỳ gần đây đã phát hiện 3 nhân viên của lực lượng không quân phạm tội trả thù những lao động dân sự, là những người đã báo cáo về những hành vi ngược đãi với thi hài của những người lính đã chết tại Căn cứ không quân Dover. Một người từng là nguyên quản trị gia cao cấp của công ty tài chính Countrywide đã nói rằng ông đã là mục tiêu tấn công và thậm chí bị sa thải sau khi đặt nghi vấn về việc công ty sử dụng những khoản cho vay gọi là “những khoản cho vay Ninja” (là những khoản cho vay đối với những đối tượng “không có thu nhập, không có công việc, và không có tài sản”) vào thời điểm cao trào của việc cho vay thế chấp

tài sản dưới chuẩn. Và Mathew Lee, nguyên phó tổng giám đốc phụ trách bộ phận kế toán của Lehman, đã mất việc trong vòng vài tuần sau khi ông nêu nghi vấn liên quan đến việc công ty che giấu rủi ro bằng cách tạm thời đưa một khoản cho vay đầy rủi ro trị giá 50 triệu USD ra khỏi bảng cân đối kế toán.<sup>72</sup>

Một điều rất không may mắn là nhiều nhà quản trị vẫn nhìn những người thổi còi như là những người nhân viên gây khó khăn cho công ty và là những người không thể là một thành viên tốt trong một đội. Tuy nhiên, để duy trì một tiêu chuẩn đạo đức cao, các tổ chức rất cần những người sẵn lòng chỉ ra những điều sai. Các nhà quản trị cần được đào tạo để nhìn nhận những hoạt động thổi còi sẽ đem lại lợi ích chứ không phải là một sự đe dọa cho công ty, và các hệ thống cần được thiết lập để bảo vệ những người nhân viên mạnh dạn báo cáo những hành vi phi đạo đức hay vi phạm pháp luật.

## CÁC TÌNH HUỐNG KINH DOANH VỀ ĐẠO ĐỨC VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

Các nhà quản trị ngày nay cần nhận thức rằng việc quan tâm đến đạo đức và trách nhiệm xã hội là rất quan trọng cũng như việc quan tâm đến chi phí, lợi nhuận, và tăng trưởng. Một điều nữa cần lưu ý trong thời đại công nghệ thông tin ngày nay đó là những hành vi xấu đang gia tăng và không thể nào che giấu được, và “cách cư xử vượt lên trên sự cạnh tranh” sẽ cung cấp một lợi thế cạnh tranh cho công ty.<sup>73</sup>

Về bản chất, mối quan hệ giữa đạo đức công ty, trách nhiệm xã hội với kết quả tài chính của công ty là mối quan tâm của cả các nhà quản trị và các học giả nghiên cứu về quản trị, và vấn đề đó đã tạo ra nhiều cuộc tranh luận sôi nổi.<sup>74</sup> Một điều mà nhà quản trị luôn quan tâm là việc trở thành một công dân doanh nghiệp gương mẫu có làm tổn hại đến kết quả của công ty hay không? – Hơn thế nữa, việc triển khai các chương trình về đạo đức và trách nhiệm xã hội thường tốn rất nhiều tiền. Một cam kết thực hiện sự bền vững bao hàm mọi việc phải được thực hiện theo cách tốn nhiều chi phí hơn. Hàng trăm công trình nghiên cứu đã được thực hiện để xác định việc thực hiện trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh ở một mức cao sẽ làm gia tăng hay làm giảm kết quả tài chính của công ty. Các nghiên cứu cho ra nhiều kết quả khác nhau, nhưng nhìn chung chúng đều chỉ ra có một mối quan hệ cùng chiều giữa hành vi có đạo đức và trách nhiệm xã hội với kết quả tài chính của doanh nghiệp.<sup>75</sup> Ví dụ, một nghiên cứu gần đây về 100 công ty toàn cầu có tính bền vững đã phát hiện các công ty này đã có một sự gia tăng đáng kể về doanh số, hệ số hoàn vốn so với tài sản, lợi nhuận, và dòng tiền từ hoạt động trong một số lĩnh vực kinh doanh.<sup>76</sup> Một khảo sát khác về kết quả tài chính của các công ty lớn của Hoa Kỳ về “công dân doanh nghiệp tốt” đã nhận thấy các công ty này đạt được cả uy tín và kết quả tài chính vượt trội.<sup>77</sup> Tương tự công ty Governance Metrics International, một công ty xếp hạng hoạt động quản lý công ty độc lập có trụ sở tại New York, đã báo cáo rằng cổ phiếu của những công ty vận hành theo nguyên tắc không tư lợi có giá trị cao hơn so với những công ty vận hành theo nguyên tắc tư lợi cho bản thân mình.<sup>78</sup> Mặc dù kết quả từ các nghiên



cứu này chưa được kiểm chứng nhưng chúng đã cung cấp một chỉ báo rằng việc sử dụng các nguồn lực cho các hoạt động có tính đạo đức và trách nhiệm xã hội không làm tổn hại cho các công ty.<sup>79</sup>

Các công ty hiện nay cũng đang cố gắng để đo lường các yếu tố phi tài chính có thể tạo ra giá trị. Ví dụ, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng con người ưa thích làm việc tại những công ty phát triển bền vững hay những công ty thể hiện đạo đức và trách nhiệm xã hội ở một mức độ cao; vì thế những tổ chức này có thể thu hút và lưu giữ những người nhân viên có chất lượng cao và cũng như thu hút sự quan tâm của người tiêu dùng nhiều hơn.<sup>80</sup> Một nghiên cứu được thực hiện bởi Walker Research chỉ ra rằng, trong điều kiện giá cả và chất lượng như nhau, khoảng 2/3 người tiêu dùng trong cuộc điều tra đã nói rằng họ sẽ chuyển sang tiêu dùng những thương hiệu của những công ty thể hiện tốt về đạo đức và trách nhiệm xã hội.<sup>81</sup> Một loạt nghiên cứu thực nghiệm khác được tiến hành bởi Remi Trudel và June Cotte thuộc Trường Kinh doanh Ivey, Đại học Western Ontario, đã phát hiện người tiêu dùng thường sẵn lòng trả giá cao hơn một chút cho những sản phẩm mà họ biết được sản xuất bởi những công ty có những chuẩn mực về đạo đức cao.<sup>82</sup>

Những nhà quản trị có tầm nhìn xa luôn nhận thức rằng liêm khiết và trung thực là những yếu tố cốt lõi cho việc duy trì thành công và những mối quan hệ kinh doanh sinh lợi được gắn kết chặt chẽ với những trang mạng được thông tin đầy đủ của người nhân viên, khách hàng, nhà cung ứng, và những đối tác khác. Mặc dù làm những điều đúng có thể không phải luôn tạo ra lợi nhuận trong phạm vi ngắn hạn, rất nhiều nhà quản trị tin rằng điều này có thể cung cấp một lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển lòng tin ở một mức độ cao, đó là việc mà tiền bạc không thể mua được.

### CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Có hợp lý hay không khi kỳ vọng nhà quản trị có thể đo lường kết quả thực hiện về môi trường và xã hội theo cùng một cấp độ như việc đo lường kết quả tài chính trong bộ ba tiêu chuẩn nền tảng? Hãy thảo luận về vấn đề này.
2. Những nhóm đối tượng hữu quan khác nhau đã làm những gì để tập đoàn khai thác dầu BP phải có những phản ứng tức thì liên quan đến sự cố tràn dầu lớn tại vùng vịnh Mexico vào năm 2010? Từ những điều mà bạn biết được từ sự cố tràn dầu của BP, bạn đánh giá như thế nào về hành vi của những nhà quản trị cấp cao của BP về phương diện trách nhiệm xã hội?
3. Giả sử bạn đang ở trong tình huống được các đồng nghiệp khuyến khích việc báo cáo gia tăng các khoản chi phí sai sự thật. Những yếu tố nào mà bạn nghĩ rằng sẽ có tác động đến quyết định này của bạn? Giải thích.
4. Liệu một tổ chức sẽ có trách nhiệm xã hội hay không khi thực hiện các hoạt động vận động chính trị hay liên kết với người khác trong các hiệp hội thương mại để gây ảnh hưởng lên chính phủ? Thảo luận.
5. Các nhà quản trị tại một số ngân hàng và các công ty tài chính cho vay thế chấp đã lập luận rằng việc cung cấp các khoản nợ dưới chuẩn đã tiến hành

dựa trên mong muốn cung cấp cho người nghèo một cơ hội để tham gia vào giấc mơ Mỹ về việc sở hữu nhà cửa. Bạn có ý kiến như thế nào về lập luận này xét trên khía đạo đức và trách nhiệm xã hội?

6. Một nhà quản trị cấp cao có danh tiếng đã nói: “Trách nhiệm đầu tiên của doanh nghiệp là tạo ra lợi nhuận. Một doanh nghiệp không có lợi nhuận không thể nào thực hiện được trách nhiệm xã hội”. Thảo luận vì sao bạn đồng ý hay không đồng ý với phát biểu này.
7. Bạn có tin rằng sẽ là một điều có đạo đức khi các nhà quản trị của một tổ chức cố gắng tiếp cận và kiểm soát các trang Facebook của người nhân viên hay các ứng viên tuyển dụng? Thảo luận.
8. Bạn nghĩ rằng cách thức nào sẽ có hiệu quả hơn cho việc định dạng hành vi đạo đức trong dài hạn: Biên soạn một bộ quy tắc đạo đức kết hợp việc đào tạo đạo đức hay phát triển lãnh đạo có đạo đức vững chắc? Cách nào sẽ tác động vào bạn mạnh hơn? Tại sao?
9. Kỹ thuật phác thảo sơ đồ đối tượng hữu quan cho phép các nhà quản trị phân loại đối tượng hữu quan nào được xem là quan trọng hơn và nên dùng nhiều thời gian để thỏa mãn nhu cầu của họ. Điều đó có phù hợp cho các nhà quản trị sử dụng để xác định một số đối tượng hữu quan nào quan trọng hơn đối tượng khác? Có nên xem mọi đối tượng hữu quan đều có một tầm quan trọng như nhau?
10. Theo một cuộc nghiên cứu, rất nhiều người nghĩ rằng việc gian lận ngày càng phổ biến hơn so với một thập kỷ trước đây. Bạn có nghĩ rằng sự gian lận đang thực sự phổ biến, hay chỉ dường như là phổ biến? Tại sao?

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC NGHIỆM

Hãy nghĩ về tổ chức mà bạn đang làm việc. Trả lời những câu hỏi hai lần: lần đầu bạn hãy khoanh tròn con số mà bạn nghĩ rằng nó mô tả đúng nhất *cách thức mà các sự việc đã diễn ra*; lần thứ hai hãy trả lời những câu hỏi dựa trên *niềm tin* của bạn về mức độ của ý tưởng đó trong việc đáp ứng nhu cầu của cá nhân và tổ chức. Các mức độ đo lường biến động từ 1 cho đến 5; trong đó 1 thể hiện việc “hoàn toàn không đồng ý” và 5 thể hiện việc “hoàn toàn đồng ý”.

Các phát biểu	Các giá trị				
1. Những gì tốt nhất cho bất kỳ một người nào đó trong tổ chức là mối quan tâm lớn tại đây.	1	2	3	4	5
2. Mối quan tâm lớn của chúng ta luôn là những gì tốt nhất cho người khác.	1	2	3	4	5
3. Con người được mong đợi phải tuân thủ pháp luật và các chuẩn mực hơn bất kỳ một việc gì khác.	1	2	3	4	5

4. Trong công ty điều được quan tâm đầu tiên chính là liệu một quyết định có vi phạm luật pháp hay không.	1	2	3	4	5
5. Việc tuân thủ các quy định và quy trình của công ty là rất quan trọng.	1	2	3	4	5
6. Cá nhân trong công ty phải chấp hành nghiêm các chính sách của công ty.	1	2	3	4	5
7. Trong công ty, mọi người phần lớn luôn theo đuổi những gì có lợi cho bản thân.	1	2	3	4	5
8. Cá nhân được mong đợi làm bất cứ điều gì để gia tăng lợi ích của công ty bất kể những hậu quả của các hành động đó.	1	2	3	4	5
9. Trong công ty, hành vi của cá nhân được dẫn dắt bởi đạo đức của bản thân họ.	1	2	3	4	5
10. Mỗi người trong công ty phải tự quyết định điều gì là đúng và điều gì là sai.	1	2	3	4	5

Cho điểm và giải thích

Số điểm của câu 7 và 8 được trừ đi 6 điểm cho mỗi câu. Sau đó tính tổng điểm cho 10 câu trong hai tình huống thực tế (theo cách trả lời lần 1) và lý tưởng (theo cách trả lời lần 2). Tất cả những phát biểu nêu trên đo lường các khía cạnh của bầu không khí đạo đức của tổ chức. Phát biểu câu 1 và 2 đo lường sự chăm sóc cho người khác; phát biểu câu 3 và 4 đo lường sự chấp hành luật pháp; phát biểu câu 5 & 6 đo lường sự tôn trọng triệt để với các quy định; phát biểu câu 7 & 8 nhấn mạnh đến kết quả tài chính và việc thực hiện hoạt động của công ty; phát biểu câu 9 & 10 đo lường sự độc lập của cá nhân. Tổng số điểm trên 40 thể hiện một bầu không khí có tính đạo đức cao; số điểm từ 30-40 thể hiện bầu không khí đạo đức ở mức độ trung bình; số điểm từ 20-30 thể hiện bầu không khí đạo đức ở mức độ dưới trung bình; và số điểm từ 1-20 thể hiện bầu không khí đạo đức ở mức độ kém. Mức chênh lệch giữa số điểm thực tế và lý tưởng của bạn như thế nào? Sự khác biệt này có ý nghĩa gì?

Quay trở lại tất cả các phát biểu nêu trên và suy nghĩ về những thay đổi bạn có thể thực hiện để cải thiện bầu không khí đạo đức trong tổ chức. Thảo luận với các sinh viên khác về những gì bạn nên làm với tư cách là một nhà quản trị để cải thiện văn đề đạo đức cho tương lai của những công ty bạn làm việc.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: KHƠI DẬY Ý TƯỞNG TỪ THẢO LUẬN NHÓM NHỎ

Những sự kiện hiện tại về các loại hành vi phi đạo đức

**Bước 1:** Trước khi tổ chức cuộc họp nhóm, mỗi thành viên tìm hai bài báo trên các tạp chí chuyên ngành hay nhật báo trong vài tháng trước liên quan đến việc

một người nào đó vi phạm đạo đức kinh doanh hay có khả năng vi phạm luật pháp liên quan đến hoạt động kinh doanh.

**Bước 2:** Tóm tắt những điểm then chốt từ hai bài báo mà bạn đã tìm được.

**Bước 3:** Tổ chức thảo luận nhóm. Mỗi thành viên lần lượt chia sẻ những ý tưởng then chốt từ bài báo của mình với các thành viên khác.

**Bước 4:** Nhận dạng những chủ đề tương tự về những rắc rối đạo đức được trình bày trong các bài báo. Điều gì là nguồn gốc dẫn đến những nguyên nhân cơ bản gây ra hành vi phi đạo đức? Hệ quả xuất hiện là gì? Cá nhân hay nhóm nào có liên quan? Bạn có thể nhận dạng những điều tương đồng giữa các vi phạm về đạo đức? Những bị cáo có thể hiện sự ăn năn hay chống chế? Viết ra các chủ đề chính trên giấy hay trên bảng.

**Bước 5:** Với tư cách là một nhà quản trị, bạn có thể làm gì để ngăn chặn những hành vi phi đạo đức như vậy trong tổ chức của bạn? Bạn có thể làm những điều gì để giải quyết những vấn đề như vậy sau khi nó xảy ra trong tổ chức của bạn?

**Bước 6:** Viết báo cáo về những gì bạn đã tìm được trong cuộc thảo luận của mình và trình bày trước lớp theo yêu cầu của giảng viên.

## CHÚ THÍCH

1. Ben Worthen and Joann S. Lublin, "Mark Hurd Neglected to Follow H-P Code," *The Wall Street Journal*, August 9, 2010, B1.
2. Mara Der Hovanesian, "Sex, Lies, and Mortgage Deals," *BusinessWeek* (November 24, 2009): 71–74; Amir Efrati and Joann S. Lublin, "Yahoo CEO's Downfall," *The Wall Street Journal Online*, May 15, 2012, [http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304192704\\_577404530999458956.html](http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304192704_577404530999458956.html) (accessed July 2, 2012).
3. Gordon F. Shea, *Practical Ethics* (New York: American Management Association, 1988); and Linda K. Treviño, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review* 11 (1986): 601–617.
4. Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model," *Academy of Management Review* 16 (1991): 366–395.
5. Shelby D. Hunt and Jared M. Hansen, "Understanding Ethical Diversity in Organizations," *Organizational Dynamics* 36, no 2 (2007): 202–216.
6. "Socialising for Intelligence," *Computer News Middle East*, November 2, 2011.
7. Justin Scheck, "Accusations of Snooping in Ink-Cartridge Dispute," *The Wall Street Journal Online*, August 11, 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124995836273921661.html?KEYWORDS=%22Accusations+of+Snooping+in+Ink-Cartridge+Dispute%22> (accessed August 14, 2009).

8. Marcus Kabel, "Former Walmart Executive to Plead Guilty to Fraud," *USAToday*, January 27, 2006, [www.usatoday.com/money/industries/retail/2006-01-27-retail-fraud\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2006-01-27-retail-fraud_x.htm) (accessed July 2, 2012); and Ashby Jones and Nathan Koppel, "Ethical Lapses Felled Long List of Company Executives," *The Wall Street Journal*, August 7, 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703309704575413842089375632.html> (accessed July 2, 2012).
9. These examples are from Jones and Koppel, "Ethical Lapses Felled Long List of Company Executives."
10. Rushworth M. Kidder, "The Three Great Domains of Human Action," *Christian Science Monitor*, January 30, 1990.
11. Gallup Survey results reported in Roger Martin, "The CEO's Ethical Dilemma in the Era of Earnings Management," *Strategy & Leadership* 39, no. 6 (2011): 43–47.
12. John Revill and Vanessa O'Connell, "Armstrong Is Stripped of Titles in Cycling," *The Wall Street Journal*, October 23, 2012, A4; and Anemona Hartocollis, "At Ailing Brooklyn Hospital, Insider Deals and Lavish Perks," *The New York Times*, March 26, 2012, A1.
13. Elizabeth Povoledo, "Vatican Allows That Butler Scandal Is Hurting Trust," *The New York Times*, May 28, 2012, [www.nytimes.com/2012/05/29/world/europe/vatican-says-scandal-involving-popes-butler-erodes-trust.html](http://www.nytimes.com/2012/05/29/world/europe/vatican-says-scandal-involving-popes-butler-erodes-trust.html) (accessed July 2, 2012).
14. Marist College Institute for Public Opinion and Knights of Columbus survey, results reported in Kevin Turner, "Corporate Execs: Nobody Trusts Us; U.S. Lacks Confidence in Business Ethics, Poll Says," *Florida Times Union*, February 27, 2009.
15. Gary R. Weaver, Linda Klebe Treviño, and Bradley Agle, "'Somebody I Look Up To': Ethical Role Models in Organizations," *Organizational Dynamics* 34, no. 4 (2005): 313–330.
16. These measures of unethical behavior are from Muel Kaptein, "Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective," *Journal of Management* 34, no. 5 (October 2008): 978–1008.
17. Roger Martin, "The CEO's Ethical Dilemma in the Era of Earnings Management," *Strategy & Leadership* 39, no. 6 (2011): 43–47.
18. Nicholas D. Kristof, "Lehman CEO Fuld Takes the Prize; Need a Job?: \$17,000 an Hour; No Success Required," *The Gazette*, September 19, 2008; Paul Goodsell, "Are CEOs Worth Their Salt?" *Omaha World-Herald*, October 5, 2008; Jackie Calmes and Louise Story, "AIG Bonus Outcry Builds: Troubled Insurance Giant Gave out More Millions Last Week," *Pittsburgh Post Gazette*, March 18, 2009; Graham Bowley, "Wall Street '09 Bonuses Increase 17% to \$20 Billion," *The New York Times*, February 24, 2010; and Adam Shell, "Despite Recession, Average Wall Street Bonus Leaps

25%; About \$20.3 Billion Distributed in 2009," *USA Today*, February 24, 2010.

19. Jennifer Liberto, "CEO Pay Is 380 Times Average Worker's—AFL-CIO," *CNNMoney*, April 19, 2012, <http://money.cnn.com/2012/04/19/news/economy/ceo-pay/index.htm> (accessed July 3, 2012); and Jena McGregor, "Crazy Data Point of the Day: How Much CEO Pay vs. Worker Pay Has Grown," Post Leadership Blog, *WashingtonPost.com*, May 11, 2012, [www.washingtonpost.com/blogs/post-leadership/post/crazy-data-point-of-the-day-how-much-ceo-vs-worker-pay-has-grown/2012/05/11/gIQAruISIU\\_blog.html](http://www.washingtonpost.com/blogs/post-leadership/post/crazy-data-point-of-the-day-how-much-ceo-vs-worker-pay-has-grown/2012/05/11/gIQAruISIU_blog.html) (accessed July 3, 2012).
20. Linda K. Treviño and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1995), p. 4.
21. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations."
22. This example is from Francis J. Flynn and Scott S. Wiltermuth, "Who's with Me? False Consensus, Brokerage, and Ethical Decision Making in Organizations," *Academy of Management Journal* 53, no. 5 (2010): 1074–1089.
23. Based on a question from a General Electric (GE) employee ethics guide, reported in Kathryn Kranhold, "U.S. Firms Raise Ethics Focus," *The Wall Street Journal*, November 28, 2005.
24. D. Wallis, "Loose Lips Can Sink Trips," *The New York Times*, May 3, 2012, F1.
25. From Jeffrey Kluger, "What Makes Us Moral?" *Time* (December 3, 2007): 54–60.
26. "The Morality Quiz," *Time*, [www.time.com/morality](http://www.time.com/morality) (accessed February 19, 2008).
27. This discussion is based on Gerald F. Cavanagh, Dennis J. Moberg, and Manuel Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Review* 6 (1981): 363–374; Justin G. Longenecker, Joseph A. McKinney, and Carlos W. Moore, "Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics," *Organizational Dynamics* (Winter 1988): 64–72; Carolyn Wiley, "The ABCs of Business Ethics: Definitions, Philosophies, and Implementation," *IM* (February 1995): 22–27; and Mark Mallinger, "Decisive Decision Making: An Exercise Using Ethical Frameworks," *Journal of Management Education* (August 1997): 411–417.
28. Michael J. McCarthy, "Now the Boss Knows Where You're Clicking," and "Virtual Morality: A New Workplace Quandary," *The Wall Street Journal*, October 21, 1999; and Jeffrey L. Seglin, "Who's Snooping on You?" *Business 2.0* (August 8, 2000): 202–203.
29. John Kekes, "Self-Direction: The Core of Ethical Individualism," in *Organizations and Ethical Individualism*, ed. Konstanian Kolenda (New York: Praeger, 1988), pp. 1–18.

30. Tad Tulega, *Beyond the Bottom Line* (New York: Penguin Books, 1987).
31. Bill Lynn, "Ethics," Practical Ethics Web site, [www.practicaethics.net/ethics.html](http://www.practicaethics.net/ethics.html) (accessed March 23, 2010); Richard E. Thompson, "So, Greed's Not Good After All," *Trustee* (January 2003): 28; and Dennis F. Thompson, "What Is Practical Ethics?" Harvard University Edmond J. Safra Foundation Center for Ethics Web site, [www.ethics.harvard.edu/the-center/what-is-practicaethics](http://www.ethics.harvard.edu/the-center/what-is-practicaethics) (accessed March 23, 2010).
32. Carol D. Leonnig and David Nakamura, "Official Quickly Corralled Agents," *The Washington Post*, April 22, 2012, A1; David Nakamura, "Out of Public Eye, a Disgusted Secret Service Director," *The Washington Post*, April 26, 2012, A1; and Carol D. Leonnig and David Nakamura, "Four in Secret Service Fight Back," *The Washington Post*, May 23, 2012, A1.
33. Anonymous official quoted in Leonnig and Nakamura, "Four in Secret Service Fight Back."
34. Gerard L. Rossy, "Five Questions for Addressing Ethical Dilemmas," *Strategy & Leadership* 39, no. 6 (2011): 35–42.
35. John D. Kammeyer-Mueller, Lauren S. Simon, and Bruce L. Rich, "The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion," *Journal of Management* 38, no. 3 (May 2012): 784–808.
36. L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach," in *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, ed. T. Lickona (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976), pp. 31–83; L. Kohlberg, "Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization," in *Handbook of Socialization Theory and Research*, ed. D. A. Goslin (Chicago: Rand McNally, 1969); Linda K. Treviño, Gary R. Weaver, and Scott J. Reynolds, "Behavioral Ethics in Organizations: A Review," *Journal of Management* 32, no. 6 (December 2006): 951–990; and Jill W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior," *Business Ethics Quarterly* 5, no. 1 (January 1995): 43–54.
37. Ihosvani Rodriguez, "Hallandale Beach Lifeguard Fired After Participating in Beach Rescue," *Sun Sentinel*, July 3, 2012, [http://articles.sun-sentinel.com/2012-07-03/news/fl-hallandale-beach-lifeguards-20120703\\_1\\_lifeguard-services-jeff-ellis-beach-rescue](http://articles.sun-sentinel.com/2012-07-03/news/fl-hallandale-beach-lifeguards-20120703_1_lifeguard-services-jeff-ellis-beach-rescue) (accessed July 9, 2012); and Gilma Avalos and Ari Odzer, "Hallandale Beach Lifeguard Fired for Leaving His Zone to Rescue Drowning Man," *NBCMiami.com*, July 5, 2012, [www.nbcmiami.com/news/local/Hallandale-Beach-Lifeguard-Fired-For-Leaving-His-Zone-For-Rescue-161372785.html](http://www.nbcmiami.com/news/local/Hallandale-Beach-Lifeguard-Fired-For-Leaving-His-Zone-For-Rescue-161372785.html) (accessed July 9, 2012).
38. Eugene W. Szwajkowski, "The Myths and Realities of Research on Organizational Misconduct," in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, ed. James E. Post (Greenwich, CT: JAI Press, 1986), 9: 103–122;

- and Keith Davis, William C. Frederick, and Robert L. Blostrom, *Business and Society: Concepts and Policy Issues* (New York: McGraw-Hill, 1979).
39. Douglas S. Sherwin, "The Ethical Roots of the Business System," *Harvard Business Review* 61 (November–December 1983): 183–192.
  40. Nancy C. Roberts and Paula J. King, "The Stakeholder Audit Goes Public," *Organizational Dynamics* (Winter 1989): 63–79; Thomas Donaldson and Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review* 20, no. 1 (1995): 65–91; and Jeffrey S. Harrison and Caron H. St. John, "Managing and Partnering with External Stakeholders," *Academy of Management Executive* 10, no. 2 (1996): 46–60.
  41. R. Mitchell, B. Agle, and D. J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts," *Academy of Management Review* 22 (1997): 853–886; Virginie Vial, "Taking a Stakeholders' Approach to Corporate Social Responsibility," *Global Business and Organizational Excellence* (September–October 2011): 37–47; and Martijn Poel, Linda Kool, and Annelieke van der Giessen, "How to Decide on the Priorities and Coordination of Information Society Policy? Analytical Framework and Three Case Studies," *Info: The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information, and Media* 12, no. 6 (2010): 21–39.
  42. N. Craig Smith, Sean Ansett, and Lior Erex, "How Gap Inc. Engaged with Its Stakeholders," *MIT Sloan Management Review* 52, no. 4 (Summer 2011): 69–76.
  43. *Ibid.*
  44. Max B. E. Clarkson, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review* 20, no. 1 (1995): 92–117.
  45. Rich Kauffeld, Abhishek Malhotra, and Susan Higgins, "Green Is a Strategy," *Strategy + Business* (December 21, 2009).
  46. Reported in Dung K. Nguyen and Stanley F. Slater, "Hitting the Sustainability Sweet Spot: Having It All," *Journal of Business Strategy* 31, no. 3 (2010): 5–11.
  47. Steven Mufson, "Keystone XL Pipeline Expansion Driven by Oil-Rich Tar Sands in Alberta," *The Washington Post*, June 30, 2012, [www.washingtonpost.com/business/economy/keystone-xl-pipeline-expansion-driven-by-oil-rich-tar-sands-in-alberta/2012/06/30/gJQAVe4ZEW\\_story.html?wpisrc](http://www.washingtonpost.com/business/economy/keystone-xl-pipeline-expansion-driven-by-oil-rich-tar-sands-in-alberta/2012/06/30/gJQAVe4ZEW_story.html?wpisrc) (accessed July 4, 2012).
  48. This definition is based on Marc J. Epstein and Marie-Josée Roy, "Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles," *Journal of General Management* 29, no. 1 (Autumn 2003): 15–31; World Commission on Economic Development, *Our Common Future* (Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1987); and A. W. Savitz



and K. Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

49. This discussion is based on Nguyen and Slater, "Hitting the Sustainability Sweet Spot"; Savitz and Weber, *The Triple Bottom Line*; and "Triple Bottom Line," an article adapted from *The Economist Guide to Management Ideas and Gurus*, by Tim Hindle (London: Profile Books, 2008), *The Economist* (November 17, 2009), [www.economist.com/node/14301663](http://www.economist.com/node/14301663) (accessed July 5, 2012). The "people, planet, profit" phase was first coined in 1994 by John Elkington, founder of a British consulting firm called SustainAbility.
50. Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach," *Business Ethics Quarterly* 13, no. 4 (2003): 503–530; and Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* 4 (1979): 497–505. For a discussion of various models for evaluating corporate social performance, also see Diane L. Swanson, "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review* 20, no. 1 (1995): 43–64.
51. Milton Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962), p. 133; and Milton Friedman and Rose Friedman, *Free to Choose* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1979).
52. Eugene W. Szwejkowski, "Organizational Illegality: Theoretical Integration and Illustrative Application," *Academy of Management Review* 10 (1985): 558–567.
53. David Barstow, "Vast Mexico Bribery Case Hushed up by Walmart After Top-Level Struggle," *The New York Times*, April 21, 2012, [www.nytimes.com/2012/04/22/business/at-walmart-in-mexico-a-bribe-inquiry-ilenced.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/04/22/business/at-walmart-in-mexico-a-bribe-inquiry-ilenced.html?pagewanted=all) (accessed July 6, 2012).
54. David J. Fritzsche and Helmut Becker, "Linking Management Behavior to Ethical Philosophy—An Empirical Investigation," *Academy of Management Journal* 27 (1984): 165–175.
55. "Royal DSM," segment in Alison Beard and Richard Hornik, "Spotlight on the Good Company: It's Hard to Be Good," *Harvard Business Review* (November 2011): 88–94.
56. Smith, Ansett, and Erex, "How Gap Inc. Engaged with Its Stakeholders."
57. Jessica Dickler, "Donations to Japan Lag Far Behind Haiti or Katrina," *CNNMoney.com*, March 18, 2011, [http://money.cnn.com/2011/03/18/pf/japan\\_earthquake\\_aid/index.htm](http://money.cnn.com/2011/03/18/pf/japan_earthquake_aid/index.htm) (accessed July 6, 2012).
58. Saul W. Gellerman, "Managing Ethics from the Top Down," *Sloan Management Review* (Winter 1989): 73–79.
59. Attributed to Philip Delves Broughton in David A. Kaplan, "MBAs Get Schooled in Ethics," *Fortune* (October 26, 2009): 27–28.

60. Leslie Wayne, "A Promise to Be Ethical in an Era of Temptation," *The New York Times*, May 30, 2009; and Kelley Holland, "Is It Time to Retrain B-Schools?" *The New York Times*, March 15, 2009.
61. Michael E. Brown and Linda K. Treviño, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions," *The Leadership Quarterly* 17 (2006): 595–616; Weaver, Treviño, and Agle, "Somebody I Look Up To"; and L. K. Treviño et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts?" *California Management Review* 41, no. 2 (Winter 1999): 131–151.
62. "Code of Conduct," Google Investor Relations, April 25, 2012, <http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html> (accessed September 28, 2012).
63. M. A. Cleek and S. L. Leonard, "Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?" *Journal of Business Ethics* 17, no. 6 (1998): 619–630.
64. K. Matthew Gilley, Chris Robertson, and Tim Mazur, "The Bottom-Line Benefits of Ethics Code Commitment," *Business Horizons* 53 (January–February 2010): 31–37; Joseph L. Badaracco and Allen P. Webb, "Business Ethics: A View from the Trenches," *California Management Review* 37, no. 2 (Winter 1995): 8–28; and Ronald B. Morgan, "Self and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary," *Academy of Management Journal* 36, no. 1 (February 1993): 200–214.
65. Cheryl Rosen, "A Measure of Success? Ethics After Enron," *Business Ethics* (Summer 2006): 22–26.
66. Alan Yuspeh, "Do the Right Thing," *CIO* (August 1, 2000): 56–58.
67. Reported in Rosen, "A Measure of Success? Ethics After Enron."
68. Marcia P. Miceli and Janet P. Near, "The Relationship Among Beliefs, Organizational Positions, and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis," *Academy of Management Journal* 27 (1984): 687–705; and Michael T. Rehg et al., "Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships," *Organization Science* 19, no. 2 (March–April 2008): 221–240.
69. Eugene Garaventa, "An Enemy of the People by Henrik Ibsen: The Politics of Whistle-Blowing," *Journal of Management Inquiry* 3, no. 4 (December 1994): 369–374; Marcia P. Miceli and Janet P. Near, "Whistleblowing: Reaping the Benefits," *Academy of Management Executive* 8, no. 3 (1994): 65–74.
70. Jeremy Roebuck and Amy Worden, "McQueary Affirms Report to Officials: Says He Told of Seeing 'Severe Sexual Acts' in the Showers," *Philadelphia Inquirer*, December 17, 2011, A1; Jo Becker, "E-Mails Suggest Paterno Role in Silence on Sandusky," *The New York Times*, July 1, 2012, [www.nytimes.com/2012/07/01/sports/ncaafootball/paterno-may-have-influenced-decision-not-to-report-sandusky-e-mails-indicate.html?\\_r=1&emc=eta1](http://www.nytimes.com/2012/07/01/sports/ncaafootball/paterno-may-have-influenced-decision-not-to-report-sandusky-e-mails-indicate.html?_r=1&emc=eta1) (accessed July 9, 2012); Drew Sharp, "At Penn State, Football Bigger Than Principle," *Pittsburgh Post-Gazette*, June 25, 2012, A8; and Alina Tugend,

- "Doing the Ethical Thing May Be Right, But It Isn't Automatic," *The New York Times*, November 18, 2011.
71. Jessica Bennett, "Meet Penn State's New Whistleblower, Vicky Triponey," *The Daily Beast*, November 23, 2011, [www.thedailybeast.com/articles/2011/11/23/meet-penn-state-s-new-whistleblower-vicky-triponey.html](http://www.thedailybeast.com/articles/2011/11/23/meet-penn-state-s-new-whistleblower-vicky-triponey.html) (accessed July 9, 2012).
  72. Nicole Gaudiano, "Report: Air Force Whistle-Blowers Targeted," *USA Today*, February 1, 2012, 3A; Gretchen Morgenson, "How a Whistle-Blower Conquered Countrywide," *The New York Times*, February 20, 2011, BU1; and Christine Seib and Alexandra Frean, "Lehman Whistleblower Lost Job Month After Speaking Out," *The Times*, March 17, 2010, 43.
  73. Richard McGill Murphy, "Why Doing Good Is Good For Business," *Fortune* (February 8, 2010): 90–95.
  74. Homer H. Johnson, "Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance," *Business Horizons* (November–December 2003): 34–40; Jennifer J. Griffin and John F. Mahon, "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research," *Business and Society* 36, no. 1 (March 1997): 5–31; Bernadette M. Ruf et al., "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective," *Journal of Business Ethics* 32, no. 2 (July 2001): 143ff; Philip L. Cochran and Robert A. Wood, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Academy of Management Journal* 27 (1984): 42–56.
  75. Heli Wang, Jaepil Choi, and Jiatao Li, "Too Little or Too Much? Untangling the Relationship Between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance," *Organization Science* 19, no. 1 (January–February 2008): 143–159; Philip L. Cochran, "The Evolution of Corporate Social Responsibility," *Business Horizons* 50 (2007): 449–454; Paul C. Godfrey, "The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective," *Academy of Management Review* 30, no. 4 (2005): 777–798; Oliver Falck and Stephan Heblich, "Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good," *Business Horizons* 50 (2007): 247–254; J. A. Pearce II and J. P. Doh, "The High Impact of Collaborative Social Initiatives," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2005): 31–39; Curtis C. Verschoor and Elizabeth A. Murphy, "The Financial Performance of Large U.S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizens Rate?" *Business and Society Review* 107, no. 3 (Fall 2002): 371–381; Johnson, "Does It Pay to Be Good?"; Dale Kurschner, "5 Ways Ethical Business Creates Fatter Profits," *Business Ethics* (March–April 1996): 20–23.
  76. Rashid Armeer and Radiah Othman, "Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations," *Journal of Business Ethics* 108, no. 1 (June 2012): 61–79.

77. Verschoor and Murphy, "The Financial Performance of Large U.S. Firms."
78. Phred Dvorak, "Finding the Best Measure of 'Corporate Citizenship,'" *The Wall Street Journal*, July 2, 2007.
79. Jean B. McGuire, Alison Sundgren, and Thomas Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal* 31 (1988): 854–872; and Falck and Heblich, "Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good."
80. Daniel W. Greening and Daniel B. Turban, "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce," *Business and Society* 39, no. 3 (September 2000): 254; and Kate O'Sullivan, "Virtue Rewarded," *CFO* (October 2006): 47–52.
81. "The Socially Correct Corporate Business," in Leslie Holstrom and Simon Brady, "The Changing Face of Global Business," a special advertising section, *Fortune* (July 24, 2000): S1–S38.
82. Remi Trudel and June Cotte, "Does Being Ethical Pay?" *The Wall Street Journal*, May 12, 2008.
83. Based on Bart Victor and John B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly* 33 (1988): 101–125.
84. Adapted from Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Understanding Management* (Mason, OH: South-Western, 2008), 134.

## CHƯƠNG 6

# Khởi nghiệp quy mô nhỏ

### ĐỀ CƯƠNG CỦA CHƯƠNG

- Bạn có muốn trở thành chủ doanh nghiệp?
- Khởi nghiệp là gì?
- Tác động của các công ty vừa khởi nghiệp
- Chủ doanh nghiệp là ai?
- Khởi sự doanh nghiệp xã hội
- Tiến hành khởi nghiệp
- Quản trị một doanh nghiệp đang tăng trưởng

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Nhận dạng được hoạt động khởi nghiệp và các dạng nghiệp chủ.
- Mô tả được tầm quan trọng của khởi nghiệp kinh doanh đối với kinh tế Hoa Kỳ và toàn cầu.
- Đánh giá được sự tác động của phụ nữ và nhóm thiểu số trong hoạt động khởi nghiệp.
- Nhận dạng các đặc trưng cá nhân của người chủ doanh nghiệp tiêu biểu.
- Phác thảo việc hoạch định những vấn đề cần thiết để tiến hành hoạt động khởi nghiệp.
- Mô tả 5 giai đoạn phát triển của một doanh nghiệp khởi sự.
- Giải thích được cách thức mà các hoạt động quản trị như hoạch định, tổ chức, ra quyết định, và kiểm soát được áp dụng cho một công ty đang trong giai đoạn phát triển.



## BẠN CÓ MUỐN TRỞ THÀNH NGHIỆP CHỦ?

Một nghiệp chủ phải đương đầu với nhiều nhu cầu. Bạn có xu hướng khởi sự và xây dựng doanh nghiệp cho riêng mình? Để giải đáp câu hỏi này, bạn cần xem xét mức độ của những hành vi đặc trưng của bạn ứng với mỗi phát biểu sau đây. Hãy đưa ra trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như sai” ứng với mỗi phát biểu dưới đây

### Các phát biểu

### Hầu như đúng

### Hầu như sai

1. Hãy cho tôi một vài thông tin và cuối cùng tôi sẽ đưa ra hàng loạt ý tưởng.
2. Tôi thích áp lực để có thể tập trung vào các vấn đề mấu chốt.
3. Tôi không dễ dàng nản lòng khi điều gì đó diễn ra không theo mong đợi của tôi.
4. Tôi nhận ra cách làm thế nào để tái kết hợp các nguồn lực nhằm tạo ra các hệ quả mới.
5. Tôi thích thú với việc chạy đua theo thời gian để đáp ứng với kỳ hạn đặt ra.
6. Những người có liên quan trong cuộc đời tôi phải chấp nhận rằng không có gì là quan trọng hơn thành tựu trong trường học, trong môn thể thao ưu thích, và mục tiêu nghề nghiệp của tôi.
7. Tôi hành động như một hình mẫu cho sự sáng tạo.
8. Tôi luôn nghĩ “phải đứng trên đôi chân của mình” khi thực hiện các công việc.
9. Tôi là một người quyết đoán và định hướng hành động.

**Cho điểm và giải thích:** Mỗi câu phát biểu liên quan đến một số khía cạnh của sự thích ứng. Đây là khái niệm có liên hệ với quyết tâm khởi nghiệp. Sự thích ứng trong khởi nghiệp kinh doanh bao gồm ba nhóm. Các phát biểu của các câu 1, 4, và 7 liên quan đến tính sáng tạo và sự khéo léo, là năng lực tạo ra những giải pháp mới lạ trong những điều kiện ràng buộc. Phát biểu của các câu 2, 5, và 8 liên quan đến việc thực hiện hoạt động trong điều kiện đầy áp lực và căng thẳng, chúng liên quan đến sự vượt trội trong môi trường đầy áp lực. Phát biểu trong các câu 3, 6, 9 thể hiện hành động và sự kiên trì, chúng thể hiện sự quyết tâm đạt mục tiêu và giải quyết vấn đề. Nếu bạn trả lời “Hầu như đúng” cho 2 trong số 3 phát biểu của từng nhóm hay 6 trong tổng số 9 phát biểu, như vậy bạn được xem có khả năng để trở thành nhà khởi nghiệp, và có năng lực quản trị doanh nghiệp của riêng bạn. Nếu bạn chỉ trả lời “Hầu như đúng” cho 1 trong số 3 phát biểu của một nhóm, hay 3 trong tổng số 9 phát biểu, bạn chỉ có thể trở thành một nhà quản trị chuyên nghiệp được thuê bởi người khác.

Scott Adams, người viết những câu chuyện tranh hài hước ở báo Dilbert, là một nhà khởi nghiệp đầy tài năng trong thời gian ông theo học tại trường đại học Hartwick ở New York. Là người tài năng trong lĩnh vực kinh tế với mơ ước trở thành một chủ ngân hàng, Adams đã nhìn thế giới bằng cặp mắt của một nhà khởi nghiệp thông qua hàng loạt dự án khởi nghiệp nhỏ. Đầu tiên ông đã thuyết phục một giáo sư về kế toán thuê ông với vai trò “Bộ trưởng Bộ tài chính” tại quầy cà phê ở khuôn viên trường đại học, tại đây ông đã hình thành và giám sát hệ thống kế toán. Hệ thống này đã thay thế hệ thống trước đây, được Adams mô tả như là một hệ thống “cần 7 sinh viên để cố gắng nhớ ra dòng tiền đến từ đâu”. Dự án kế tiếp của Adams chính là kế hoạch trở thành nhà quản trị sinh viên của ký túc xá nơi ông đang ở và được nhận lương để làm việc đó. “Trong vòng hai năm kế tiếp, các bạn của tôi và tôi mỗi người phải có một phòng riêng mà không phải trả phí, có lương cơ bản, và kinh nghiệm quản trị ký túc xá. Vào một số đêm tôi

cũng được chi trả tiền công khi làm nhiệm vụ bảo vệ suốt đêm, trong khi đó vẫn được chi trả tiền lương cho việc làm vệ sinh phòng giặt đồ,” Adams đã nói như thế.

Sau khi tốt nghiệp đại học, Adams khởi sự hoạt động nghề nghiệp của mình trong lĩnh vực ngân hàng, nhưng công việc không trôi chảy như những gì anh hy vọng vì thế anh rời khỏi lĩnh vực này và theo đuổi nghề viết văn. Adams tin rằng những kinh nghiệm mà ông có được từ công việc khởi nghiệp của ông ở trường đại học đã được đền đáp. Ông đã nói rằng: “Tất cả mọi điều tốt đẹp đến với tôi khi trưởng thành đã xuất phát từ những gì tôi đã được đào tạo”. Những lời khuyên của Scott Adams đến những người đã và đang trở thành nhà khởi nghiệp là gì? Trước hết bạn hãy chấp nhận rủi ro và trả giá khi bạn thất bại và học tập được những kỹ năng mới rất hữu dụng về sau. Thứ hai, bạn cần bỏ đi sự sợ hãi và nhút nhát và thay vào đó là sự nhiệt tình và học tập cách nói chuyện trước đám đông. Thứ ba, bạn cần học tập cách thuyết phục. Adams cho rằng: “Sinh viên của ngành khởi nghiệp kinh doanh nên học tập nghệ thuật thuyết phục ở mọi lĩnh vực, bao gồm tâm lý, bán hàng, tiếp thị, đàm phán, thống kê, và thậm chí ở khâu thiết kế.”<sup>2</sup>

Khởi sự và phát triển hoạt động kinh doanh của riêng mình đòi hỏi một sự kết hợp nhiều kỹ năng một cách thành công. Adams, một người khởi nghiệp rất thành công, đã kết hợp sự nhạy bén kinh doanh, sự sáng tạo, và cả đam mê khi ông rời khỏi thế giới kinh doanh của các doanh nghiệp để bắt tay vào nghề viết văn. Sự đam mê của ông được chia sẻ bởi rất nhiều người khởi nghiệp đầy dũng khí khác, những người nắm lấy các cơ hội kinh doanh và khởi sự doanh nghiệp tư nhân của riêng mình ở cả Canada và Hoa Kỳ. Hàng năm có khoảng 600.000 doanh nghiệp mới ra đời tại Hoa Kỳ bởi những người chủ vừa bắt tay vào hoạt động kinh doanh.<sup>3</sup>

## KHỞI NGHIỆP LÀ GÌ?

Khởi nghiệp là quá trình khởi xướng một dự án kinh doanh, sắp xếp các nguồn lực cần thiết, và chấp nhận những rủi ro hay lợi ích xuất phát từ hoạt động đó.<sup>4</sup> Người khởi nghiệp hay nghiệp chủ là người dồn hết tâm trí vào việc tiến hành hoạt động khởi nghiệp kinh doanh. Một nghiệp chủ sẽ nhận ra một ý tưởng khả thi về một sản phẩm hay dịch vụ có thể tung ra thị trường và thương mại hóa chúng bằng cách tìm kiếm và tập hợp các nguồn lực – tiền bạc, con người, máy móc thiết bị, mặt bằng – để tiến hành dự án kinh doanh. Các nghiệp chủ sẽ chấp nhận rủi ro và thu lợi từ hoạt động kinh doanh mà mình tiến hành. Họ chấp nhận rủi ro về tài chính và pháp lý với tư cách người chủ và nhận được lợi nhuận.

Matt Maloney và Mike Evan là một ví dụ điển hình của những người khởi nghiệp. Trong một đêm làm việc trễ dưới bầu trời Chicago đầy tuyết, hai kỹ sư lập trình này đã bối tung các danh bạ để tìm cách đặt hàng bữa ăn tối từ nhà hàng. Khi họ tìm kiếm được một nhà hàng có thể đưa món ăn đến nơi làm việc của họ vào thời điểm đó, họ bắt đầu bị hấp dẫn bởi ý tưởng lập nên một trang mạng trực tuyến để cung cấp các bữa ăn khuya, mà đối với họ lúc ấy là một vấn đề nan giải. Maloney và Evans đã kết hợp năng lực lập trình của mình với động lực kinh

## MINH HỌA 6.1 Năm dạng nghiệp chủ của doanh nghiệp nhỏ

Thành quả là cơ hội làm  
những việc mới và  
mang tính sáng tạo

Thành quả là việc đáp ứng những thách  
thức to lớn trong việc xây dựng một doanh  
nghiệp lớn hơn và nhiều lợi nhuận hơn

Thành quả là việc thụ hưởng  
sự cân bằng giữa cuộc sống  
và công việc



Có sự thỏa mãn cá nhân  
từ việc trở thành người  
chủ doanh nghiệp

Những con người có nghị lực cao  
thích thú với việc điều khiển một  
cách cụ thể doanh nghiệp của riêng họ

(Nguồn: Dựa trên nghiên cứu được tiến hành bởi Yankelovich Partners for Pitney Bowes in Mark Henricks, "Type-cast", Entrepreneur (March 2000); 14-16)

doanh không bờ bến để khởi sự GrubHub, để sắp xếp các nhà hàng ở khu vực và đưa vào một trang mạng trực tuyến và những người ăn tối có thể vào đây để đặt hàng. Các nhà hàng tham gia vào trang mạng này sẽ chỉ trả bình quân 15.5% hoa hồng cho mỗi đơn hàng của người tiêu dùng. Maloney, người đảm nhận vai trò giám đốc điều hành, đã thừa nhận những khó khăn trong những ngày đầu khởi nghiệp: "Chúng tôi không bao giờ nghĩ ngờ về triển vọng của chúng tôi. Nhưng chúng tôi đã thật sự thất vọng trong giai đoạn đầu tiên. Những lỗi của trang mạng hay bất kỳ những điều khác đã gây bối rối cho chúng tôi. Nhưng sau đó chúng tôi đã có 13.000 nhà hàng là thành viên của trang mạng này. Trong vòng ba tháng số lượng thành viên đã là 80.000, và các thực đơn chủ yếu mang tính cạnh tranh những thành quả rất lớn từ hoạt động kinh doanh của mình.

Các chủ doanh nghiệp thành công có nhiều động lực khác nhau khi khởi nghiệp, vì thế họ đo lường thành quả theo nhiều cách khác nhau. Một nghiên cứu đã phân các nhà khởi nghiệp kinh doanh với quy mô nhỏ thành 5 nhóm, được thể hiện trong minh họa 6.1. Một số là những *người lý tưởng hóa*, là những người thích các ý tưởng làm những điều mới lạ, đầy tính sáng tạo, và có ý nghĩa với bản thân mình. Những người *lạc quan hóa* xem thành quả chính là sự thỏa mãn cá nhân với vai trò là người chủ doanh nghiệp. Những nhà khởi nghiệp rơi vào nhóm *những người duy trì* thường thích sự cân bằng giữa công việc và đời sống cá nhân và thường không tích sự tăng trưởng quy mô doanh nghiệp quá lớn, trong khi đó những người khởi nghiệp thuộc nhóm *những người làm việc cần cù* rất thích thú với việc dành phần lớn thời gian và tâm trí và việc xây dựng một doanh nghiệp ngày càng lớn hơn và có nhiều lợi nhuận hơn. Nhóm *những người đa đoan* bao gồm những người khởi nghiệp sẽ thích thú với cơ hội khởi nghiệp vì nó sẽ cho phép họ điều khiển mọi việc theo ý muốn của bản thân họ. Những người tràn đầy nghị lực thuộc nhóm này ưa thích đáp ứng những áp lực lớn từ việc chi trả các hóa đơn, đáp ứng đúng kỳ hạn, và chi trả tiền lương cho nhân công.<sup>6</sup>



Chúng ta sẽ so sánh động lực của Susan Polis Schutz, người chủ của Blue Mountain Arts, với động lực của Jeff Bezos, người sáng lập Amazon.com. Schutz luôn sáng tác những bài thơ nói về tình yêu và thiên nhiên. Trong lúc ngẫu hứng, chồng của cô đã minh họa một trong những bài thơ của cô trong 12 bức tranh để bán tại một cửa hàng sách địa phương. Các bức tranh này được bán một cách nhanh chóng và cửa hàng sách lại có những đơn hàng khác để bán. Kết quả của việc này chính là sự ra đời của doanh nghiệp Blue Mountain Arts. Chồng của Schutz đã hoạt động với vai trò là người minh họa và mẹ của cô là giám đốc bán hàng, và Schutz đã rất hài lòng với một cuộc sống cân bằng giữa công việc và gia đình. Khi công ty tăng trưởng bùng nổ với quy mô lao động trên 300 người, sự cân bằng này đã có nguy cơ bị tan vỡ. Để có thể giành nhiều thời gian hơn cho gia đình, Schutz đã thuê một giám đốc kinh doanh để điều hành công việc hàng ngày. Schutz đã nói rằng: “Tôi vẫn yêu thích việc kết nối cảm xúc của người về tình yêu, với tự nhiên, tình thân hữu, và gia đình với công việc, nhưng điều ưa thích lớn nhất của tôi lúc này chính là việc chăm sóc cho cháu nội của tôi, một bé trai 5 tuổi.”<sup>7</sup> Ngược lại với tình huống của Schutz, Jeff Bezos đã hình thành Amazon.com vào năm 1994 với tầm nhìn xây dựng “một công ty bền vững và quan trọng”. Bezos đã không hề vội vã, vào lúc đó hay ngay cả bây giờ, về thúc đẩy việc gia tăng lợi nhuận nhanh chóng. Thay vào đó ông nhấn mạnh đến sự tăng trưởng doanh số và chất lượng dịch vụ khách hàng. Lãnh đạo đơn vị sâu sát với tầm nhìn nêu trên, hoạt động kinh doanh tăng trưởng cao đang đòi hỏi và yêu cầu Bezos tiếp tục tìm kiếm các ý tưởng và sản phẩm mới. Jeff Bezos đã thể hiện động lực như là một người lao động cần cù, trong khi đó động lực của Susan Polis Schutz lại nghiêng về dạng người duy trì.

## TÁC ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG TY KHỞI NGHIỆP

Các doanh nghiệp quy mô nhỏ đã gặp phải khó khăn rất lớn do khủng hoảng kinh tế toàn cầu và sự suy giảm nhu cầu của người tiêu dùng. Tuy nhiên sự hồi phục của nền kinh tế đang trở lại và các doanh nghiệp có quy mô nhỏ đang là một động lực đứng sau sự hồi phục kinh tế đang xuất hiện ở nhiều thị trường.

### Khởi nghiệp kinh doanh trên phạm vi toàn cầu

Xét trên phạm vi toàn cầu, hoạt động khởi nghiệp kinh doanh đã trải qua một sự tăng trưởng mạnh mẽ và to lớn vì những lợi thế hình thành từ sự phát triển của công nghệ và sự gia tăng nhanh chóng của tầng lớp trung lưu trong những nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc và Ấn Độ. Chúng ta hãy xem xét trường hợp của một trong những người khởi nghiệp rất thành công, Narayana Murthy. Ông và nhiều người sáng lập ra Infosys đã kích hoạt một cuộc cách mạng lớn trong lĩnh vực đặt hàng cung ứng từ bên ngoài, và nó đã mang lại hàng tỷ USD cho nền kinh tế của Ấn Độ. Infosys đã chào hàng cung ứng các dịch vụ tư vấn kinh doanh, công nghệ, thiết kế, và dịch vụ thuê ngoài; và công ty này đã luôn đứng đầu trong danh sách 200 công ty Châu Á được ngưỡng mộ nhất của tạp chí Wall Street kể

từ năm 2000. Murphy đã khởi động doanh nghiệp này bắt đầu từ con số 0, và đã gặp những khó khăn tiêu biểu của các doanh nghiệp khởi nghiệp trong giai đoạn đầu. “Tất cả đều là những sự hy sinh, lao động vất vả, đẩy những thất vọng đến tận gia đình, từ niềm hy vọng vào một ngày nào đó sẽ có một thu nhập tương xứng so với những gì đã bỏ ra” theo lời phát biểu của Murphy.<sup>8</sup>

#### MINH HỌA 6.2 Hoạt động khởi nghiệp trên thế giới

Quốc gia	% số người từ 18-64 khởi nghiệp hay quản trị doanh nghiệp mới (TEA)	Quốc gia	% số người từ 18-64 khởi nghiệp hay quản trị doanh nghiệp mới (TEA)
Trung Quốc	24	Mexico	9
Chile	24	Ba Lan	8
Peru	23	Hy Lạp	8
Argentina	22	Bồ Đào Nha	8
Brazil	15	Đức	6
Jamaica	13	Bỉ	6
Thổ Nhĩ Kỳ	12	Nhật Bản	5
Hoa Kỳ	12		

**Ghi chú:** Tỷ lệ tham gia hoạt động khởi nghiệp trong giai đoạn ban đầu (TEA) được tính theo tỷ lệ % của những người hoặc là “những người khởi nghiệp vừa mới khởi nghiệp” (nascent entrepreneur) hoặc là những người vừa là chủ vừa là nhà quản trị của doanh nghiệp mới. Những người mới khởi nghiệp được xác định là những người tiến hành thiết lập một doanh nghiệp mà họ là người chủ hoặc đồng sở hữu; doanh nghiệp này không trả lương hay bất kỳ một khoản nào cho người chủ từ 3 tháng trở lên. Doanh nghiệp mới được định nghĩa là những doanh nghiệp đang vận hành và trả lương hay bất kỳ một khoản chi trả nào cho chủ sở hữu từ 3 tháng trở lên nhưng không được vượt quá 42 tháng.

(Nguồn: Donna J. Kelley, Slavia Singer, and Mike Herrington, *Global Entrepreneurship Monitor 2011-Executive Report*)

Hoạt động khởi nghiệp trong các quốc gia khác cũng đang bùng nổ. Danh sách phân hạng về tỷ lệ những người khởi nghiệp ở một số các quốc gia trên thế giới được thể hiện trong minh họa 6.2 đã tạo sự ngạc nhiên cho nhiều người. Một dự án giám sát hoạt động khởi nghiệp kinh doanh đã báo cáo rằng có khoảng 24% những người trưởng thành trong độ tuổi từ 18-64 tại Trung Quốc hoặc là đang khởi sự hoặc đang quản lý các doanh nghiệp mới ra đời. Tỷ lệ này tại Chi lê là 24%, tại Peru là 23%. Argentina, Brazil, và Jamaica cũng có tỷ lệ này cao hơn so với tỷ lệ 12% của Hoa Kỳ.<sup>9</sup>

#### Hoạt động khởi nghiệp tại Hoa Kỳ

Sự tác động của các công ty vừa mới khởi nghiệp trong nền kinh tế Hoa Kỳ rất đáng ngạc nhiên. Tại Hoa Kỳ, những doanh nghiệp nhỏ – bao gồm các doanh nghiệp đặt hàng cung ứng bên ngoài tại Chicago và những doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao tại California – đã tạo ra 2 trong số 3 công

việc mới xuất hiện. Hai mươi tám triệu doanh nghiệp nhỏ tại Hoa Kỳ đã thuê 60 triệu lao động người Mỹ, chiếm khoảng  $\frac{1}{2}$  tổng số lao động trong khu vực kinh tế tư nhân. Theo Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ (SBA – Small Business Administration) số lượng doanh nghiệp nhỏ chiếm 98% tổng số doanh nghiệp tại Hoa Kỳ.<sup>11</sup> Bên cạnh đó số lượng các doanh nghiệp nhỏ chiếm 97% so với tổng số các nhà xuất khẩu và tạo ra 30% tổng giá trị xuất khẩu.<sup>12</sup>

Không có gì quá ngạc nhiên khi số lượng các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến đang phát triển với một tỷ lệ cao nhất. Những công nghệ hiện đại và mạnh, chẳng hạn như hệ thống tìm kiếm trên mạng của Google, dịch vụ bán lẻ trực tuyến của Amazon.com, và công nghệ khẳng định tính xác thực của Facebook, thì luôn sẵn có và không tốn kém nhiều chi phí. Những nền tảng cơ bản này cho phép các doanh nghiệp vừa khởi nghiệp có thể tạo ra sản phẩm và dịch vụ trong thời hạn khoảng 1 năm kể từ khi thành lập. Một thập kỷ trước đây, việc thiết lập một doanh nghiệp tốn kém rất nhiều chi phí. Nhưng chỉ trong vòng vài năm gần đây, với các phát minh mới và quan trọng trên internet và công nghệ thông tin di động, những người khởi nghiệp “có thể khởi nghiệp với một chi phí rất ít và điều hành nó từ bất kỳ nơi nào”, theo lời phát biểu của Joe Beninato, tổng giám đốc của Tello, một người cung cấp các ứng dụng về đánh giá dịch vụ khách hàng miễn phí trên iPhone và iPad. Beninato đã nói rằng: “Trước đây chúng ta phải mất khoảng 5 triệu USD để thiết lập một hệ thống cơ sở hạ tầng, còn giờ đây chúng ta chỉ cần rút thẻ tín dụng ra và chi tiêu khoảng 5.000 USD cho dịch vụ trên mạng của Amazon”.<sup>13</sup>

Hoạt động khởi nghiệp và kinh doanh quy mô nhỏ là động lực bên trong thúc đẩy tạo ra công việc mới và sự cải tiến tại Hoa Kỳ:

- Tạo ra công việc mới: Các nhà nghiên cứu đã không đồng ý với nhau về cách xác định tỷ lệ công việc mới được tạo ra tại Hoa Kỳ. Các nghiên cứu chỉ ra độ tuổi của công ty sẽ có ý nghĩa nhiều hơn so với quy mô của công ty trong việc xác định số lượng công việc được tạo ra. Điều này có nghĩa là xét cho đến cùng tất cả mọi công việc mới được tạo ra trong những năm gần đây đã đến từ các công ty mới, và chúng bao gồm không những các doanh nghiệp quy mô nhỏ mà còn các chi nhánh mới của các công ty lớn, và các tập đoàn đa quốc gia.<sup>14</sup> Tuy nhiên, các doanh nghiệp quy mô nhỏ vẫn được xem là nguồn tạo ra một tỷ lệ lớn các công việc mới tại Hoa Kỳ. Các công việc được tạo ra bởi các công ty nhỏ tại Hoa Kỳ đã cho phép Hoa Kỳ có một sức sống bền bỉ về kinh tế mà không một quốc gia nào có thể đạt được điều đó.
- Sự cải tiến: Các doanh nghiệp quy mô nhỏ thường có một sự thông hiểu sâu sắc về khách hàng của họ, điều đó đã đặt chúng vào một vị trí lý tưởng để thực hiện đổi mới. Kết quả từ một nghiên cứu điều tra, khảo sát từ một đám đông gồm các báo cáo về doanh số và lao động của 9 triệu công ty nhỏ và được tiến hành bởi một chuyên gia về khởi nghiệp kinh doanh, David Birch, đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp mới và có quy mô nhỏ đã chiếm 55% các cải tiến trong 362 ngành nghề khác nhau, và nữa cũng chiếm 95% tổng số những cải tiến có tính chất đột phá. Hơn thế nữa, các đơn vị kinh

doanh tăng trưởng nhanh, những đơn vị mà Birch gọi là “những con linh dương gazelles (một loại linh dương có tốc độ rất cao)”, đã tạo ra số lượng cải tiến về sản phẩm tính cho một lao động cao gấp 2 lần so với những công ty lớn. Các công ty quy mô nhỏ đã hoàn thành hồ sơ xin chứng nhận bản quyền phát minh cao gấp 13 lần so với hồ sơ của những công ty lớn.<sup>15</sup>

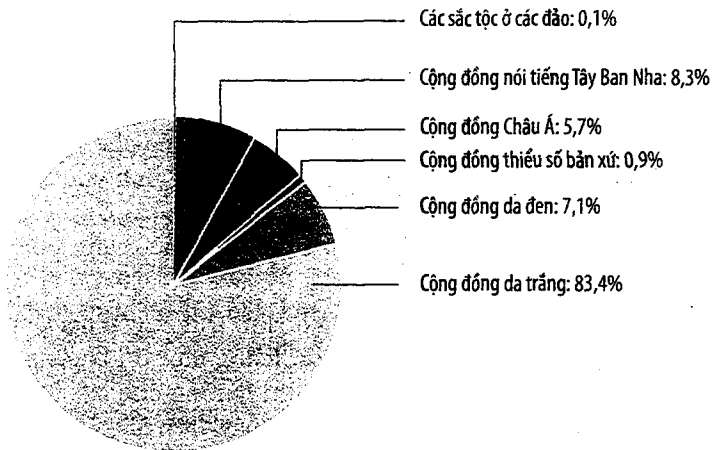
## NGHIỆP CHỦ LÀ AI?

Các nhân vật anh hùng trong thế giới kinh doanh của Hoa kỳ – Henry Ford, Mary Kay Ash, Sam Walton, Oprah Winfrey, Steve Jobs – hầu như là những nghiệp chủ. Các nghiệp chủ thường bắt đầu mọi việc với một tầm nhìn. Thông thường họ không hài lòng với công việc hiện tại và luôn tìm kiếm các cơ hội để tập hợp các nguồn lực cần thiết nhằm theo đuổi dự án đầy mạo hiểm. Tuy nhiên ý tưởng trở thành người tiên phong vững chắc của các nghiệp chủ thường vượt lên trên sự lãng mạn đơn thuần. Một nghiên cứu điều tra các giám đốc của các doanh nghiệp quy mô nhỏ tăng trưởng rất nhanh chóng của Hoa Kỳ đã phát hiện những nghiệp chủ thường được đặc trưng bởi tinh thần làm việc cần cù và luôn có tính thực tế, với một mức độ thông thạo rất lớn trong ngành và thị trường mà họ đang hoạt động.<sup>16</sup>

## Các đơn vị kinh doanh được sở hữu bởi các cộng đồng thiểu số

Khi cộng đồng các nhóm dân tộc thiểu số của Hoa Kỳ ngày càng tăng trưởng thì số lượng các đơn vị kinh doanh do họ sở hữu cũng tăng theo. “Sự gia tăng của các nhóm thiểu số phản ánh sự thay đổi về mặt nhân khẩu học,” theo nhận xét của Matthew Haller thuộc Hiệp hội nhượng quyền kinh doanh quốc tế: “Khi càng nhiều cộng đồng thiểu số thiết lập các đơn vị kinh doanh riêng của họ tại Hoa Kỳ, thì họ cũng đang tìm kiếm việc kiểm soát vận mệnh của họ thông qua quyền sở hữu của họ.”<sup>17</sup> Chúng ta sẽ xem xét trường hợp của nguyên bác sỹ thú y Salvador Guzman, người đến từ Mexico và làm việc trong một nhà hàng của người bạn của ông với vai trò là người phục vụ bàn ăn tại Nashville, Tennessee. Được khích lệ bởi cơ hội thành công tại Hoa Kỳ như là một nghiệp chủ, Guzman đã khởi nghiệp cùng với 3 thành viên khác để lập một nhà hàng từ số tiền 18.000 USD tiết kiệm của mình, bằng cách này ông đã trở thành một trong số 2,4 triệu dân di cư đã thành lập cơ sở kinh doanh của riêng mình. Ngày nay ông đã là chủ của một chuỗi 14 nhà hàng và hai đài truyền thanh tiếng Tây Ban Nha tại Tennessee.<sup>18</sup>

Số lượng các doanh nghiệp được sở hữu bởi các cộng đồng thiểu số đã tăng 45,6% trong giai đoạn 2002-2007 và cho đến những năm gần đây đã có 5,8 triệu doanh nghiệp thuộc về các cộng đồng thiểu số. Tỷ lệ gia tăng này cao hơn hai lần so với mức gia tăng chung của các doanh nghiệp tại Hoa Kỳ. Những doanh nghiệp mới đã tạo ra mức doanh số khoảng 1.000 tỷ USD và thuê mướn 5,9 triệu lao động. Các sự gia tăng về số lượng doanh nghiệp sở hữu bởi các cộng đồng thiểu số biến động từ 60,5% đối với doanh nghiệp thuộc cộng đồng da đen cho đến 17,9%

**MINH HỌA 6.3 Thành phần các cộng đồng dân tộc và sắc tộc làm chủ doanh nghiệp nhỏ**

(Nguồn: Tóm tắt những phát hiện từ "Preliminary Estimate of Business Ownership by Gender, Ethnicity, Race, and Veteran Status 2007" Survey of Business Owners (SBO).)

đối với cộng đồng người bản xứ của Mỹ (người da đỏ) và người gốc Alaska. Các doanh nghiệp thuộc sở hữu của cộng đồng dân cư nói tiếng Tây Ban Nha cũng tăng lên 43,6%.<sup>19</sup> Minh họa 6.3 đã tóm tắt tỷ lệ % của chủ doanh nghiệp thuộc các cộng đồng dân cư và sắc tộc tại Hoa Kỳ

Loại hình kinh doanh của các nghiệp chủ thuộc cộng đồng dân cư thiểu số cũng có sự thay đổi rất lớn. Dạng kinh doanh truyền thống với các cửa hàng hay nhà hàng do vợ và chồng cùng tham gia buôn bán đang được thay thế dần bởi các doanh nghiệp trong các ngành như dịch vụ tài chính, bảo hiểm, và kinh doanh trực tuyến. Nhiều công ty thành công tại khu vực thung lũng Silicon đã được thành lập hoặc cùng thành lập bởi các nghiệp chủ thuộc cộng đồng dân tộc thiểu số, ví dụ như doanh nghiệp cho thuê sách Chegg, dịch vụ hẹn hò trực tuyến Zoosk, và cửa hàng thủ công mỹ nghệ trực tuyến Etsy.

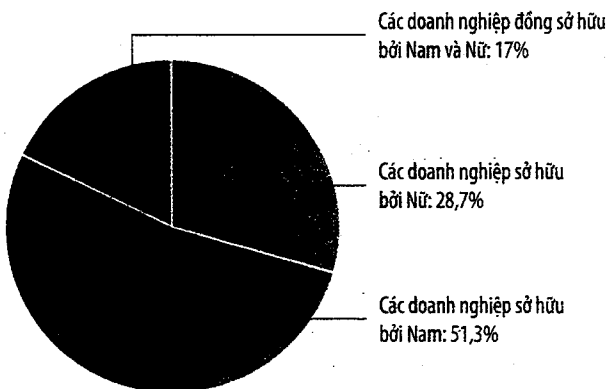
### **Các doanh nghiệp kinh doanh được sở hữu bởi phụ nữ**

Số lượng phụ nữ đang nắm lấy các cơ hội khởi nghiệp và trở thành nghiệp chủ cũng ngày càng tăng với số lượng lớn. Nữ giới ngày nay đang sở hữu khoảng 8 triệu doanh nghiệp, chiếm 28% tổng số doanh nghiệp của Hoa Kỳ, theo số liệu của Trung tâm nghiên cứu về hoạt động kinh doanh của phụ nữ. Doanh số của những đơn vị kinh doanh này khoảng 1,9 triệu USD vào năm 2008 và chúng cung cấp 16% tổng số công việc được tạo ra trong những ngành như cung cấp dịch vụ trong kinh doanh, dịch vụ cá nhân, bán lẻ, chăm sóc sức khỏe, và truyền thông. Trong khi những số liệu về số lượng nêu trên có vẻ rất ấn tượng thì kết quả hoạt động của những đơn vị kinh doanh này cần có sự cải thiện tốt hơn. Chỉ có 20% đơn vị kinh doanh do phụ nữ làm chủ có thuê mướn lao động, điều này cho thấy còn rất nhiều cơ hội và sự phát triển lớn hơn trong khu vực này. "Nguyên nhân

khiến phần lớn các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ không tăng trưởng là vì họ cố gắng tự làm lấy mọi thứ”, theo lời phát biểu của Nell Merlino, người đã sáng lập ra phong trào “Hãy tạo cơ hội cho con gái của chúng ta làm việc – Take Our daughters to Work. “Việc quan trọng nhất là hãy thực hiện việc thuê người làm. Chúng ta hãy còn 10 triệu người chưa có việc làm”, bà còn nói thêm, “đây là một nguồn lực dự trữ rất to lớn”.<sup>20</sup> Một thách thức khác mà phụ nữ phải đối mặt chính là việc mất cân đối nghiêm trọng về giới tính trong lĩnh vực công nghệ cao. Các dữ liệu thống kê đã chỉ ra rằng phụ nữ chỉ tạo ra 8% các dự án khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao.<sup>21</sup> Minh họa 6.4 thể hiện các thành phần sở hữu doanh nghiệp theo giới tính tại Hoa Kỳ.

Khi chi phí khởi sự một dự án kinh doanh trực tuyến ngày càng giảm, nhiều phụ nữ phải chấp nhận trò chơi may rủi trong một thị trường cạnh tranh. Khi Apple giới thiệu iPhone vào năm 2007, thị trường cho các ứng dụng của dòng điện thoại thông minh đang tăng vọt. Ngày nay, trên 350.000 ứng dụng đang sẵn có cho mọi người, và thị trường trở nên chật hẹp khi các nhà phát triển các phần mềm ứng dụng cố gắng tạo ra các ứng dụng để người sử dụng điện thoại di động trung thành hơn với sản phẩm của công ty. Reg Stettinius đã quyết định đầu tư 100.000 USD tiền của mình vào việc phát triển một ứng dụng mới cho phép giải quyết một vấn đề lặp đi lặp lại. Stettinius đã thất vọng khi cô không thể tìm ra một nhà hàng nào tại Washington, D.C một cách nhanh chóng để giới thiệu cho khách từ nơi khác đến để ăn uống và giải trí. Vì vậy cô quyết định xây dựng Venga, một ứng dụng tạo ra cho các nhà hàng và các quầy bán rượu (bars) để báo trước cho khách hàng những nơi có thể giải quyết các nhu cầu thư giãn đặc biệt có nhạc sống, và các thú vui khác. Các nhà hàng sẽ trả một khoản phí hàng tháng khi được giới thiệu trên Venga, và họ có thể xúc tiến các sự kiện thường xuyên và đặc biệt trên ứng dụng này. Các khách hàng quen thuộc có thể tải các ứng dụng này miễn phí và chia sẻ cho người khác trên các mạng xã hội hay đặt bàn trên các trang mạng của nhà hàng. Một trong những thách thức mà

**MINH HỌA 6.4** Cơ cấu chủ doanh nghiệp nhỏ phân theo giới tính



(Nguồn: "Summary Statistics for All Firms by Gender 2007", Survey of Business Owners – Women Owned Firms, U.S. Census Bureau.)

Stettinius và các đồng sáng lập của cô phải giải quyết chính là phải tìm cách cân bằng giữa những gì nhà hàng muốn và những gì mà khách hàng sẽ sử dụng. “Họ không chỉ cần những gì để tiếp cận các nhà hàng”, theo lời của Elana Fine, Giám đốc dự án đầu tư của Trung tâm khởi nghiệp kinh doanh Dingman thuộc Đại học Maryland, “mà họ còn cần phải tiếp cận với người sử dụng. Và đó chính là nơi mà họ phải cạnh tranh với những tác động nhiễu từ môi trường”.<sup>22</sup>

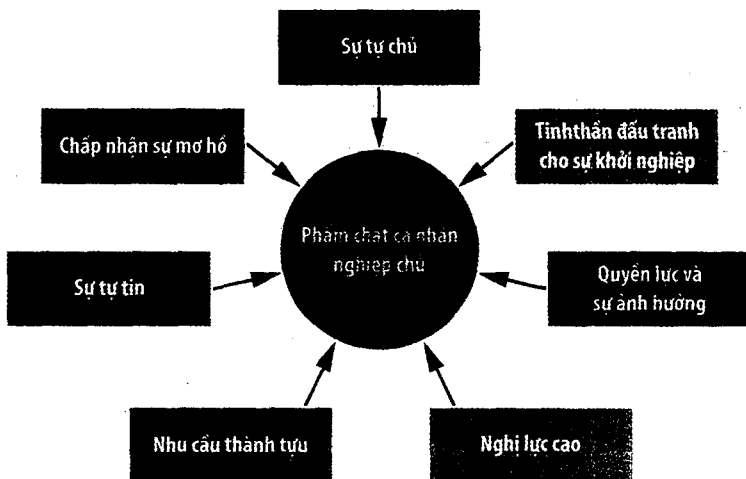
## Các đặc trưng của nghiệp chủ

Một số lượng lớn các nghiên cứu đã điều tra để phát hiện các đặc trưng của nghiệp chủ và cách thức họ trở nên khác biệt so với những nhà quản trị thành công trong các tổ chức đã hình thành. Một số nhà nghiên cứu đã cho rằng các nghiệp chủ hay người khởi nghiệp nhìn chung có mong muốn khác biệt về đời sống của mình so với các nhà quản trị truyền thống. Các nghiệp chủ dường như đặt tầm quan trọng rất cao vào việc trở nên tự chủ trong việc khai thác và tối đa hóa các tiềm năng của họ. Có khoảng 40 đặc trưng được nhận dạng thường xuất hiện ở những người khởi nghiệp, tuy nhiên có 7 đặc trưng được xem là có tầm quan trọng đặc biệt.<sup>23</sup> Những đặc trưng này được thể hiện trong minh họa 6.5.

### Sự tự chủ

Trong một cuộc điều tra một mẫu gồm 2.000 nghiệp chủ, mong muốn tự chủ là động lực chủ yếu cho việc theo đuổi đời sống khởi nghiệp kinh doanh. Các nghiệp chủ, bị thúc đẩy bởi mong muốn tự chủ, luôn áp ủ trong lòng việc tự do ra quyết định về các hoạt động kinh doanh của riêng mình. Do mong ước ra quyết định và hoạch định một cách độc lập, các nghiệp chủ thường xem xét việc

MINH HỌA 6.5 Các đặc trưng của nghiệp chủ



(Nguồn: Leigh Buchanan (2012), "The motivation matrix"; Charles R. Kuehl and Peggy A. Lambing (1994), *Small Business Planning and Management*, Dryden Press, TX.)

đưa bản thân mình đạt được một tầm cao mới, chứ không phải là cùng với một đối tác hay một người đầu tư quan trọng nào. Tuy nhiên việc bay lên một tầm cao mới một mình luôn tiềm ẩn những bất ổn. Nó có thể giới hạn khả năng tăng trưởng và dẫn đến việc duy trì một quy mô kinh doanh nhỏ lâu dài.<sup>24</sup> Để khởi nghiệp thành công về phương diện dài hạn, người sáng lập doanh nghiệp nên quên đi tính tự chủ và cho phép những người khác, những người có những kỹ năng quản trị khác biệt với mình, tham gia dẫn dắt công ty bước vào giai đoạn tăng trưởng tiếp theo sau giai đoạn khởi sự. “Khi bạn đối mặt với sự đánh đổi như vậy, bạn phải hướng đến một sự cân bằng đích thực. Bạn cần từ bỏ những điều quan trọng đối với bạn để nhận lấy một số điều thậm chí còn rất quan trọng đối với bạn”, theo lời phát biểu của Noam Wasserman, tác giả của quyển sách “Vấn đề nan giải của người sáng lập: dự đoán và tránh những cạm bẫy có thể nhấn chìm doanh nghiệp vừa khởi sự”.<sup>25</sup> Điều này có nghĩa là đôi khi người khởi nghiệp cần từ bỏ quyền tự chủ của mình trong giai đoạn ban đầu của hoạt động khởi nghiệp.

### **Tinh thần đấu tranh cho hoạt động khởi nghiệp (tinh thần doanh nhân)**

Một đặc trưng khác của các nghiệp chủ đó là khả năng kiên trì và đứng vững sau một giai đoạn tranh đấu lâu dài. Chúng ta hãy xem xét trường hợp của Justin Carden, một người thiết kế phần mềm 29 tuổi, người đã chấp nhận ở chung trong căn nhà tập thể chật hẹp gần thung lũng Silicon với những người khác, là những người có cùng khát vọng trở thành những người khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao. Carden và những người khởi nghiệp tiềm năng khác đã làm việc cặm cụi trong nhiều giờ tại một không gian sống chật hẹp để tiến hành phát triển những ý tưởng cho các ứng dụng và các trang mạng. Họ cố gắng thực hiện các cuộc tiếp xúc bán hàng với từng người một trước khi mang ý tưởng này trình bày cho nhà đầu tư. “Chúng tôi làm việc rất cần cù và không quan tâm đến điều kiện nơi chúng tôi đang ở”, theo lời phát biểu của Rethan Mollick, nguyên một sinh viên đã tốt nghiệp Học viện công nghệ Massachusetts (MIT) và là trợ lý giáo sư tại Trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania. Mollick tiếp tục nói rằng “Nhiều người thường phàn nàn rằng việc học tập các kiến thức hàn lâm về khoa học máy tính sẽ không đem ích lợi nhiều cho các nhà lập trình. Những gì có thể hữu hiệu chính là các yếu tố của môi trường”.<sup>26</sup> Một ví dụ khác về tinh thần đấu tranh cho hoạt động khởi nghiệp, đó là tinh huống hai vận động viên lướt ván phải chịu đựng những khó khăn tài chính ban đầu khi họ cố gắng xây dựng nhà máy bia có quy mô nhỏ theo ví dụ minh họa dưới đây.

### **Quyền lực và sự ảnh hưởng**

Một số nghiệp chủ thực hiện hoạt động khởi nghiệp do sự thúc đẩy của quyền lực và sự ảnh hưởng đến người khác. Sam Walton, người sáng lập Walmart, là nhà bán lẻ thành công nhất trong lịch sử Hoa Kỳ, sự thành công này phần nào là do ông luôn đi trước đối thủ cạnh tranh trong việc tạo ra hiệu suất cao của chuỗi cung ứng và bán hàng với một giá thấp trong khả năng có thể. Walton có khả năng dùng quyền lực mặc cả của mình để gây áp lực với các nhà sản xuất để họ thực hiện sự cải tiến nhằm nâng cao hiệu suất hoạt động của họ và hạ thấp được chi



## VÍ DỤ MINH HỌA: CÔNG TY SẢN XUẤT BIA STRAND

Joel Elliot và Rich Marcello, hai vận động viên lướt ván, đã nắm bắt ngay ý tưởng khởi nghiệp kinh doanh bằng cách xây dựng nhà máy bia cỡ nhỏ có tên gọi là Công ty bia Strand tại miền nam California, khi sự gia tăng như cầu bia tươi đã tạo nên cơ hội kinh doanh. Mặc dù không có tiền cũng như không có kinh nghiệm kinh doanh, cả hai đã vay mượn tiền từ những người thân và bạn bè và sử dụng hết mức hạn mức chi tiêu của thẻ tín dụng của họ. Họ đã xây dựng nhà máy bia với quy mô nhỏ, một nhà kho có diện tích khoảng 300 mét vuông, và sử dụng những thùng lên men cũ mà họ tự xoay sở để có được, mỗi một thùng có công suất khoảng 800 lít. Marcello phải làm thêm một công việc khác từ 5h sáng cho đến 1h chiều, và điều này cho phép anh có 1 thời gian rảnh trong suốt buổi trưa, tối và cuối tuần để làm công việc cho nhà máy Strand của mình. Tiền bạc rất khó khăn cho nên họ quyết định phân phối bia trong các thùng chứa 40 lít trên chiếc xe tải của Marcello để tránh chi phí đóng chai hay đóng lon. Khi họ đã sử dụng hết tiền, cậu của Marcello đã cung cấp thêm cho họ từ khoản tiền hưu trí của mình. Cả hai người bạn làm việc với một thời gian rất kinh khủng: 100 giờ mỗi tuần trong vòng ba năm mà không có một kỳ nghỉ hay khoản tiền lương nào.

Elliott và Marcello đã kiên trì trước những áp lực và cuối cùng đã đạt được sự tương thưởng xứng đáng cho những nỗ lực đấu tranh không mệt mỏi trong nhiều năm. Khi lượng khách hàng thường xuyên tăng lên, những thùng ủ bia hiện có không còn khả năng sản xuất đủ bia cho nhu cầu. Vì vậy vào đầu năm 2010, họ lại tiếp tục huy động vốn từ những người thân và bạn bè để mở rộng nhà máy. Với những khoản vốn huy động thêm này, họ đã mua thêm ba thùng ủ bia với công suất khoảng 2.250 lít mỗi thùng với giá tiền là 12.000 USD cho mỗi thùng. Đây là một quyết định sáng suốt: vào giữa năm 2011, số lượng khách hàng đã vượt quá 100 và nhà máy bia gần như đã đạt đến công suất tối đa một lần nữa. Hai nhà sáng lập đã quyết định huy động thêm một số vốn trị giá 300.000 USD cho việc đầu tư mở rộng lần thứ hai. Hiện nay, các đối tác hùn vốn trong nhà máy đã được trả lương, và Elliott dự đoán rằng họ sẽ trả xong tất cả các món nợ trong vòng 14 tháng nữa. Những nghiệp chủ này đã dành phần lớn thời gian và gánh chịu những khoản nợ lớn đối với họ trong suốt giai đoạn đầu của hoạt động khởi sự nhà máy bia Strand, nhưng giờ đây họ đã có thể có cảm giác thỏa mãn với sự thành công của mình.<sup>27</sup>

phí. Khi sự tác động của Walmart ngày càng tăng, chính Walmart sẽ có năng lực đặt ra các điều kiện về giá cả, sản lượng, phân phối, đóng gói, và chất lượng hàng hóa cho các nhà cung ứng. Walton được xem là một người bị thúc đẩy bởi động lực quyền lực và sự tác động đến người khác và được công nhận là một nghiệp chủ có khả năng lật ngược chiều hướng của mối quan hệ nhà cung ứng – nhà bán lẻ, trong hướng nhà bán lẻ chi phối nhà cung ứng.<sup>28</sup>

### Nghị lực cao

Việc khởi nghiệp đòi hỏi nhiều nỗ lực rất lớn. Một nghiên cứu điều tra với các nghiệp chủ được thực hiện bởi Staples đã phát hiện ra 43% chủ doanh nghiệp quy mô nhỏ thường làm việc hơn 40 giờ mỗi tuần, 31% nghiệp chủ nói rằng họ phải làm việc trong cả ngày nghỉ lễ, và 13% đã phải làm việc trên 80 giờ mỗi tuần.<sup>29</sup> Mức độ đam mê cao cũng giúp cho nghiệp chủ vượt qua những trở ngại và những

tổn thương về tinh thần không thể tránh khỏi.<sup>30</sup> Bạn có thể nhận ra những đam mê về khởi nghiệp trong những con người thông qua những niềm tin kiên định về những mơ ước của họ, sự tập trung cao độ, và chấp nhận rủi ro một cách khác thường. “Để thành công, bạn cần phải tin vào những điều với niềm đam mê nó sẽ trở thành hiện thực”, theo lời phát biểu của Anita Roddick, người đã sáng lập nên Body Shop.<sup>31</sup> Một thời gian khá dài trước khi phong trào “sản xuất xanh” trở nên phổ biến, Roddick đã tạo ra một doanh nghiệp có trách nhiệm với xã hội và môi trường. Bà đã thiết lập được một đế chế kinh doanh với 2.000 cửa hàng trải rộng tại 50 quốc gia.<sup>32</sup>

### **Nhu cầu thành tựu**

Một đặc trưng khác gắn chặt với hoạt động khởi nghiệp đó là nhu cầu thành tựu, nhu cầu này phản ánh việc con người được thúc đẩy bởi mong muốn vượt trội hơn so với người khác và chọn những tình huống theo đó sự thành công gần như là điều hiển nhiên.<sup>33</sup> Những người có nhu cầu thành tựu cao thường thiết lập mục tiêu riêng họ, và chúng thường có mức độ khó khăn trung bình. Các mục tiêu dễ dàng đạt được sẽ không tạo ra sự thách thức; các mục tiêu quá khó khăn đến mức phi thực tế sẽ không thể nào đạt được. Các mục tiêu có độ khó trung bình sẽ mang tính thách thức và tạo nên sự thỏa mãn khi đạt được nó. Những người hướng đến thành tựu cao cũng thích theo đuổi những mục tiêu mà khi đạt được họ sẽ nhận được những phản hồi về thành công của họ. Nhà văn triệu phú và là người sáng tạo ra bộ truyện Harry Potter nổi tiếng, J.K. Rowling, đã phát biểu như sau: “tôi ở một vị trí rất thấp và tôi cần phải đạt được một điều gì đó. Nếu không có thách thức, tôi đã hoàn toàn không có sự đam mê mãnh liệt”.<sup>34</sup>

### **Sự tự tin**

Những người khởi động và điều hành một doanh nghiệp cần phải hành động quyết đoán. Họ cần có sự tự tin để làm chủ các công việc kinh doanh hàng ngày. Họ cần phải tin vào bản thân họ để thắng lợi trong việc cạnh tranh giành lấy khách hàng, xử lý các vấn đề chuyên môn một cách chi tiết, và giữ cho doanh nghiệp dịch chuyển về phía trước. Các nghiệp chủ cũng cần có một cảm nhận về niềm tin một cách tổng thể để xử lý bất kỳ điều gì trong tương lai, các vấn đề phức tạp và không dự đoán trước được khi chúng xuất hiện.

### **Chấp nhận sự mơ hồ**

Nhiều người cần một môi trường làm việc được đặc trưng bởi cấu trúc rõ ràng, các hướng dẫn cụ thể, và sự đầy đủ thông tin. Chấp nhận sự mơ hồ là một đặc trưng về tâm lý cho phép một người không bị lo lắng trước những sự rối loạn và không chắc chắn. Đặc trưng này rất quan trọng cho những nghiệp chủ bởi vì họ phải đối mặt với một vài tình huống không chắc chắn trong quá trình khởi sự một doanh nghiệp mới khi quyết định được đưa ra không có sự thấu hiểu rõ ràng về các lựa chọn khác hoặc không biết chắc lựa chọn nào sẽ đưa đến thành công.

Tất cả những phẩm chất và các đặc trưng về nhân khẩu học thảo luận ở phần trên đã đưa ra một cách nhìn sâu sắc nhưng vẫn tiềm ẩn một sự mơ hồ về nghiệp chủ. Các nghiệp chủ thành công có thể thuộc mọi lứa tuổi, có các kiến thức nền tảng khác nhau, và có thể có sự kết hợp giữa các phẩm chất cá nhân và các đặc trưng khác. Không ai sẽ không được khuyến khích khởi sự hoạt động kinh doanh vì họ không phù hợp với một số đặc trưng cụ thể nào đó. Một nghiên cứu tóm lược về doanh nghiệp quy mô nhỏ đã đề xuất ba phẩm chất quan trọng cho các nghiệp chủ thành công, đặc biệt trong môi trường bất ổn, đó là tính thực tế, linh hoạt, và đam mê. Thậm chí những nghiệp chủ thực tế nhất cũng thường có khuynh hướng đánh giá thấp những khó khăn khi xây dựng một doanh nghiệp, vì thế họ cần sự linh hoạt và niềm đam mê với những ý tưởng của họ để vượt qua những trở ngại.<sup>35</sup>

## KHỞI NGHIỆP DOANH NGHIỆP XÃ HỘI

Ngày nay người tiêu dùng đang gia tăng kỳ vọng về việc các tổ chức vận hành theo cách có trách nhiệm xã hội. Để đáp ứng kỳ vọng đó, một nhánh mới trong kinh doanh đã xuất hiện để giúp cho xã hội giải quyết tất cả các vấn đề xã hội, bao gồm tình trạng ô nhiễm môi trường, nạn đói trên phạm vi toàn cầu, và sự thương vong từ những thảm họa có thể xử lý được. Trong nhiều trường hợp, những doanh nghiệp này hoạt động giống như các doanh nghiệp truyền thống, nhưng sự tập trung chủ yếu chính là việc cung cấp các phúc lợi xã hội chứ không phải là tối đa hóa thu nhập tài chính. Khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội tập trung mạnh vào mục tiêu ưu tiên là việc tạo ra các giá trị xã hội bằng cách cung cấp các giải pháp cho các vấn đề xã hội, và mục tiêu thứ hai mới hướng đến việc tạo ra lợi nhuận và thu nhập.<sup>36</sup> Một nghiệp chủ về doanh nghiệp xã hội rất nổi tiếng đó là Muhammad Yunus, người sáng lập ra Ngân hàng Grameen. Yunus đi đầu trong việc cung cấp tín dụng với một khoản tiền nhỏ, được gọi là tín dụng vi mô, cho các hoạt động kinh doanh nhỏ tại những ngôi làng nghèo ở Ấn Độ. Vào năm 2006, khi Yunus nhận giải Nobel Hòa Bình, ngân hàng Grameen đã có một số lượng khách hàng lên đến gần 7 triệu người nghèo sinh sống tại 73.000 ngôi làng tại Bangladesh. Mô hình của ngân hàng Grameen đã được triển khai trên 100 quốc gia và đã giúp hàng triệu người thoát khỏi cảnh nghèo đói. Một ví dụ khác đó là trường hợp của Kathy Giusti, đã bất ngờ trở thành người khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội sau khi bị suy sụp tinh thần với thông tin từ một cuộc chẩn đoán y khoa.

## TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KHỞI NGHIỆP

Bất kể ai khi khởi sự một tổ chức phi lợi nhuận, một doanh nghiệp kinh doanh định hướng về xã hội, hay một công ty kinh doanh quy mô nhỏ, bước đầu tiên trong quá trình theo đuổi giấc mơ khởi nghiệp đó là việc phải có được một ý tưởng khả thi và hoạch định việc triển khai một cách say mê. Mỗi khi một người

## TÌNH HUỐNG CỦA MỘT NGHIỆP CHỦ DOANH NGHIỆP XÃ HỘI BẤT ĐẮC DĨ

Kathy Giusti có nằm mơ cũng không bao giờ nghĩ rằng mình sẽ rời khỏi thế giới của các công ty kinh doanh để trở thành một người khởi nghiệp. Cô đã thăng tiến rất nhanh tại công ty dược phẩm G.D Searle và đang được kỳ vọng trở thành một trong những phụ nữ đầu tiên được tham gia vào nhóm quản trị điều hành cấp cao. Tại Searle, cô đã nhanh chóng được đánh giá là một người lao động "có tiềm năng cao". Allen Heller, người từng là đồng chủ tịch công ty Searle, đã mô tả Giusti như là một người "rất thông minh, có tư duy phân tích rất tốt, và có động lực lớn". Tại Searle, Giusti đã đóng vai trò là người điều phối chương trình sản xuất hai dòng dược phẩm rất thành công: Ambien và Daypro. Với bản chất là một người hướng nội, cô thích làm việc trong một công ty lớn và không bao giờ xem mình là một người chấp nhận rủi ro.

Sau đó, Giusti đã nhận được một thông tin làm thay đổi cuộc đời của cô. Cô được thông báo đã bị một khối u tủy, một dạng ung thư máu gây chết người, và bác sỹ đã báo rằng các bệnh nhân dạng này chỉ có thể sống trong thời gian bình quân từ 3 đến 4 năm. Cô đã nghiên cứu sâu rộng các cách thức điều trị và đã bị suy sụp với những kiến thức mà cô tìm hiểu được. Các loại thuốc sử dụng để điều trị căn bệnh này đã được phát triển từ thập niên 1960, và không có một nhà nghiên cứu nào tiếp tục đào sâu để phát triển các dòng thuốc này. Cách ứng xử của cô sau khi biết điều này đã gây ngạc nhiên cho nhiều người. Cô quyết định từ chức và rời khỏi Searle và khởi động một tổ chức phi lợi nhuận. Cô đã triển khai các kênh hoạt động kinh doanh của mình một cách khôn khéo, với niềm đam mê về việc điều trị bệnh, và với một nghị lực rất cao bằng cách khởi sự hai tổ chức để hỗ trợ đẩy mạnh sự phát triển các phương thức điều trị căn bệnh u tủy: Tổ chức nghiên cứu bệnh u tủy và Tổ hợp tài trợ cho nghiên cứu về u tủy.

Như lời mô tả về bản thân mình, đó là "một con người của các công ty lớn", Giusti đã có cái nhìn ít tôn trọng về các tổ chức phi lợi nhuận vì cô nghĩ rằng phần lớn những tổ chức này không được quản trị theo cách chuyên nghiệp. "Tôi muốn mọi người thấy rằng tôi sẽ không bao giờ vận hành các tổ chức phi lợi nhuận không đáng hoàng. Tôi sẽ cố gắng thực hiện điều này theo cách đúng nhất", Giusti đã nói. Cô đã yêu cầu tổ chức nghiên cứu và tổ hợp tài trợ sử dụng các chuẩn đo lường, đối chuẩn, và bảng điểm cân bằng để mọi đối tác có liên quan đều biết về các kết quả thực hiện công việc của cá nhân và tập thể và nỗ lực thích hợp để đạt kết quả tốt hơn. Các nhà lãnh đạo của đội ngũ gồm 24 nhân viên luôn thực hiện gặp mặt vào ngày thứ hai mỗi tuần để bàn về các vấn đề mang tính chiến lược, và tổ chức cuộc họp vào ngày thứ ba hàng tuần để bàn về hoạt động vận hành. Đến thời điểm hiện nay, Giusti đã huy động một nguồn ngân quỹ trị giá 165 triệu USD cho Tổ chức nghiên cứu về bệnh u tủy, đây là một thành quả khác thường vì phần lớn các tổ chức phi lợi nhuận tại Hoa Kỳ chưa bao giờ huy động được một ngân quỹ vượt quá 1 triệu USD. "Những gì Kathy mang đến nơi làm việc là không sẵn lòng chấp nhận những điều thông thường", theo lời của Keith Stewart, trưởng khoa nghiên cứu tại bệnh viện Mayo thuộc bang Arizona. "Cô ấy là một người có những đòi hỏi khắt khe. Cô ấy biết những gì cô ấy muốn, và cô ấy không bao giờ nghỉ ngơi cho đến khi tìm ra một giải pháp cho vấn đề gai góc"<sup>38</sup>

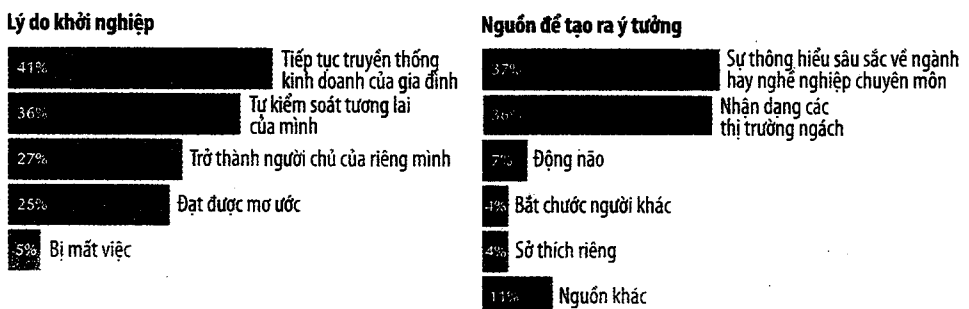
hình thành được một ý tưởng, một kế hoạch kinh doanh phải được phác thảo và các quyết định có liên quan đến hình thức pháp lý của tổ chức, vấn đề tài trợ, các vấn đề chiến thuật cơ bản chẳng hạn như việc có nên khởi nghiệp từ nền tảng số không hay cần theo đuổi hoạt động kinh doanh ngay từ đầu phải được đưa ra.

## Khởi đầu với một ý tưởng

Với một số người, ý tưởng cho một hoạt động kinh doanh là một phần việc khá dễ dàng. Thậm chí họ không hề xem xét việc khởi nghiệp cho đến khi họ được truyền cảm hứng bởi một ý tưởng đầy hứng thú. Với một số người khác việc đầu tiên là họ quyết định xem họ có muốn điều hành một doanh nghiệp của riêng họ hay không rồi mới tìm kiếm ý tưởng hay cơ hội kinh doanh. Minh họa 6.6 thể hiện các lý do quan trọng nhất khiến cho một người tiến hành khởi nghiệp và nguồn tạo ra các ý tưởng kinh doanh. Cần lưu ý rằng 37% các nhà sáng lập doanh nghiệp hình thành ý tưởng kinh doanh từ sự thông hiểu thấu đáo về ngành kinh doanh và sự thông hiểu này xuất phát từ kinh nghiệm công việc trong quá khứ của họ. Một điều khá thú vị và hầu như rất nhiều đó là 36% đã nhận dạng ý tưởng kinh doanh từ các thị trường ngách (niche market), là những thị trường mà nhu cầu chưa được đáp ứng với các doanh nghiệp hiện tại.<sup>39</sup> Một ví dụ cho tình huống này chính là trường hợp của công ty Spanx với người sáng lập Sara Blakely, người đã háo hức tìm kiếm một ý tưởng kinh doanh khi còn làm việc toàn thời gian cho công ty bán các thiết bị văn phòng. Blakely đã phát biểu: “Tôi luôn suy nghĩ về một loại sản phẩm mà tôi có thể triển khai với công ty riêng của mình”. Cô ấy đã nói tiếp: “Tôi yêu thích công việc bán hàng và tôi có kỹ năng tốt về việc này, Nhưng tôi muốn bán những thứ gì mà tôi thật sự đam mê với chúng”. Trong khi đang tìm kiếm một số trang phục lót mặc với quần tây trắng nhằm tôn vinh vẻ đẹp thể hình, cô đã đi đến một ý tưởng triển khai một hoạt động kinh doanh mới. Cô đã tạo ra Spanx, một loại trang phục bó sát người và loại trang phục này đã thành công rực rỡ sau khi Oprah Winfrey đã chọn nó để mặc khi dẫn chương trình truyền hình trực tiếp “Những điều lý thú”. Ngày nay Spanx đã có trên 100 lao động và các sản phẩm mà nó sản xuất ra bao gồm quần áo bơi, quần tây, váy, và các trang phục lót khác.<sup>40</sup>

Thủ thuật cho những người khởi nghiệp đó là việc phối hợp những kỹ năng và kinh nghiệm của riêng họ với nhu cầu của thị trường. Các hành động chỉ dựa đơn thuần vào kỹ năng riêng của mình có thể tạo ra những sản phẩm mà không một người tiêu dùng nào muốn mua. Ngược lại, việc tìm kiếm một ngách thị trường

**MINH HỌA 6.6** Nguồn tạo ra ý tưởng kinh doanh và lý do khởi nghiệp



(Nguồn: John Case. (2001), "The Reward"; Leslie Brakaw. (1994), "How to start an Inc.500 company")

mà mình không đáp ứng nổi thì hoạt động kinh doanh cũng không thể tiến hành được. Cả hai yếu tố kỹ năng cá nhân và nhu cầu thị trường phải có sự tương thích với nhau thông qua sản phẩm mà người khởi nghiệp chào mời trên thị trường.

## Viết kế hoạch kinh doanh

Khi người khởi nghiệp được truyền cảm hứng từ một ý tưởng kinh doanh, việc hoạch định một cách cẩn thận là điều thiết yếu. Một kế hoạch kinh doanh là một văn bản xác định chi tiết các hoạt động kinh doanh, được chuẩn bị bởi người khởi nghiệp trước khi mở một doanh nghiệp. Hoạt động hoạch định sẽ tạo áp lực cho người khởi nghiệp suy nghĩ một cách cẩn trọng về những vấn đề và cơ hội xuất hiện trong quá trình khởi sự và phát triển kinh doanh. Phần lớn những người khởi nghiệp phải vay tiền cho hoạt động kinh doanh, do đó kế hoạch kinh doanh là một tiêu chuẩn mang tính tuyệt đối để thuyết phục các nhà cung cấp tín dụng và các nhà đầu tư tham gia vào hoạt động kinh doanh. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp quy mô nhỏ với các kế hoạch kinh doanh có ý tưởng rõ ràng và được viết ra một cách chi tiết sẽ có nhiều cơ hội đạt được thành công so với các doanh nghiệp không có được điều này.<sup>41</sup> Để thu hút mối quan tâm của các nhà đầu tư tài chính hoặc các nhà đầu tư tiềm năng khác, những người khởi nghiệp phải làm cho kế hoạch kinh doanh của mình trở nên mạnh mẽ và thuyết phục.

Các chi tiết về một kế hoạch kinh doanh có thể thay đổi khác nhau, nhưng một kế hoạch kinh doanh thành công thường có các đặc trưng chung sau đây.<sup>42</sup>

- Thể hiện một tầm nhìn rõ ràng, có sức thuyết phục để tạo nên một bầu không khí có tích cực kích thích.
- Cung cấp những dự báo tài chính rõ ràng và có tính khả thi.
- Nhận dạng các khách hàng tiềm năng và thị trường mục tiêu.
- Thể hiện được những thông tin về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh.
- Cung cấp những minh chứng về đội ngũ quản trị kinh doanh có hiệu quả.
- Văn phong cần rõ ràng và có cách trình bày tốt.
- Đảm bảo bản kế hoạch kinh doanh ngắn gọn nhưng xúc tích (thường không quá 50 trang).
- Giải thích rõ ràng các nguồn và dòng chi tiêu ngân quỹ khi khởi nghiệp và vốn hoạt động.
- Thu hút mối quan tâm của người đọc với phần tóm tắt có hiệu quả.

Khởi động hoạt động kinh doanh là một quy trình mang tính phức tạp và đáng làm, nó bắt đầu từ hoạt động hoạch định chính xác, sự chuẩn bị tốt, và làm sáng tỏ mọi vấn đề. Một bản kế hoạch kinh doanh được phác thảo tốt sẽ vạch ra bản đồ của một lộ trình đi đến thành công. Khi hoạt động kinh doanh bắt đầu có sự tăng trưởng, những người khởi nghiệp nên chuẩn bị sẵn sàng cho việc xử lý những cam bẫy được trình bày trong phần “Góc thảo luận chuyên môn của nhà quản trị”.

## Chọn hình thức pháp lý của doanh nghiệp

Trước khi những người khởi nghiệp bắt đầu một hoạt động kinh doanh, và có lẽ ngay cả khi mở rộng quy mô, họ cần lựa chọn hình thức pháp lý của doanh nghiệp. Có ba lựa chọn cơ bản: doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp hợp doanh, và công ty.

### Doanh nghiệp tư nhân

Một doanh nghiệp thuộc sở hữu tư nhân là doanh nghiệp có tư cách pháp nhân được sở hữu bởi một cá nhân và hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận. Hình thức này rất phổ biến vì nó dễ dàng để hình thành và ít có những yêu cầu pháp lý phức tạp. Người sở hữu doanh nghiệp toàn quyền sở hữu và kiểm soát doanh nghiệp, và tiến hành ra tất cả các quyết định mà không cần có sự tư vấn từ bất kỳ người nào. Tuy nhiên loại hình hoạt động này cũng có nhiều nhược điểm. Người chủ doanh nghiệp có trách nhiệm pháp lý vô hạn về mọi hoạt động kinh doanh, có nghĩa là nếu mọi người nào đó kiện doanh nghiệp để đòi bồi thường thì bản thân người chủ doanh nghiệp cũng như toàn thể tài sản của doanh nghiệp sẽ bị đặt vào tình thế rủi ro. Bên cạnh đó việc tiếp cận các nguồn tài trợ tài chính sẽ khó khăn bởi vì sự thành công của doanh nghiệp đều đặt vào khả năng của người chủ doanh nghiệp.

### Doanh nghiệp hợp doanh

Một đơn vị hợp doanh là một đơn vị kinh doanh có tư cách pháp nhân và được sở hữu bởi hai hay nhiều hơn hai người. Hình thức hợp doanh này cũng giống như doanh nghiệp tư nhân khi nó cũng tương đối dễ dàng khi thành lập. Hai người có thể thỏa thuận với nhau để khởi động một doanh nghiệp hợp doanh kinh doanh trong lĩnh vực được hình thành. Để tránh những bất hòa và đảm bảo hoạt động kinh doanh được hoạch định tốt, việc phác thảo và ký một thỏa thuận hợp doanh chính thức dưới sự chứng nhận của một luật sư là một cách làm sáng suốt. Thỏa thuận này xác định cách thức các đối tác chia sẻ trách nhiệm, nguồn lực, và sự đóng góp về năng lực chuyên môn như thế nào. Bất lợi của hình thức hợp doanh chính là trách nhiệm pháp lý không giới hạn của các thành viên và sự bất đồng hầu như luôn xảy ra giữa các thành viên có tính cứng nhắc. Một cuộc nghiên cứu điều tra được tiến hành bởi tạp chí Inc đã cho thấy tính chất không ổn định của hình thức hợp doanh. Theo kết quả của cuộc điều tra, 59% đối tượng điều tra cho rằng hình thức hợp doanh là một hình thức không tốt cho hoạt động kinh doanh vì hình thức này có thể xuất hiện những vướng mắc và mâu thuẫn giữa các đối tác hùn vốn. Người ta cũng phát hiện ra rất nhiều đơn vị hợp doanh thường tan vỡ trong vòng 5 năm đầu kể từ khi thành lập. Những đối tượng được điều tra thích hình thức hợp doanh đã chỉ ra sự công bằng giữa các đối tác (như chia sẻ công việc, những gánh nặng về cảm xúc và tài chính) là chìa khóa cho sự thành công của hình thức hợp doanh.<sup>43</sup>

### Công ty

Công ty là một thực thể pháp nhân được công nhận bởi nhà nước và tồn tại độc lập với những người chủ của nó. Với tư cách là một thực thể pháp nhân độc lập, công ty có nghĩa vụ pháp lý về những hành động của nó và phải đóng thuế thu

nhập. Không giống như những hình thức sở hữu khác, công ty có đời sống pháp lý riêng, nó tiếp tục tồn tại bất kể người chủ của nó còn sống hay đã chết. Và chính công ty, chứ không phải những người chủ của nó, sẽ có nghĩa vụ và trách nhiệm trong trường hợp công ty bị kiện. Như vậy tính liên tục và sự giới hạn về nghĩa vụ pháp lý của những người chủ là hai lợi thế cơ bản của hình thức công ty. Ví dụ một bác sỹ có thể thành lập một công ty vì thế nghĩa vụ pháp lý do những sơ suất trong quá trình điều trị bệnh sẽ không ảnh hưởng đến tài sản của người bác sỹ này. Bất lợi cơ bản của hình thức công ty chính là nó rất tốn kém chi phí và phức tạp khi thực hiện những công việc giấy tờ cần phải làm cho một công ty và phải thực hiện các báo cáo theo yêu cầu của pháp luật. Thông thường khi những doanh nghiệp, hoạt động theo hình thức doanh nghiệp tư nhân và hợp doanh, tăng trưởng lớn về quy mô thì nó thường chuyển sang hình thức công ty để giới hạn nghĩa vụ pháp lý cho người chủ và huy động được ngân quỹ hoạt động dễ dàng thông qua việc bán cổ phiếu cho nhà đầu tư.

### **Góc thảo luận chuyên môn:**

#### **TẠI SAO HOẠT ĐỘNG KHỞI NGHIỆP BỊ THẤT BẠI?**

Các doanh nghiệp có quy mô nhỏ phải đối mặt với nhiều thách thức khi vận hành hoạt động kinh doanh trong bối cảnh kinh tế ngày nay và phải đương đầu với những vấn đề gây cản trở cho sự thành công của nó: sự tăng trưởng công việc chậm, sự kém tin tưởng của người tiêu dùng, và sự hồi phục chậm trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Không có gì đáng ngạc nhiên khi tỷ lệ thất bại của doanh nghiệp nhỏ tăng lên 40% trong năm 2010 so với năm 2007. Để đảm bảo cho doanh nghiệp nhỏ hoạt động một cách thành công, các nghiệp chủ hay người khởi nghiệp cần biết cách thức tránh những tác hại tiềm tàng có thể hạ gục doanh nghiệp của mình. Việc tránh các rủi ro trong kinh doanh là một điều có thể làm được, nhưng các nghiệp chủ có hiểu biết cần được cảnh báo sớm những lý do phổ biến nhất làm cho dự án kinh doanh nhỏ bị thất bại.

- **Quản trị kém:** Rất nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ thiếu những kỹ năng quản trị cần thiết để quản lý tất cả các lĩnh vực kinh doanh như tài chính, mua hàng, tồn kho, bán hàng, sản xuất, và thuê mượn nhân công. Khi Jay Bean thành lập trang mạng bán hàng Sunglassesonly.com, anh đã không có kinh nghiệm quản trị hàng tồn kho. Bean đã nói: "Thực hiện hoạt động tồn kho đòi hỏi bạn phải xử lý một tập hợp các vấn đề phức tạp khác nhau, bao gồm cả việc kiểm soát tình trạng trộm cắp". Doanh số của doanh nghiệp đã giảm xuống rất nhanh trong thời gian suy thoái kinh tế và anh đã chấm dứt hoạt động kinh doanh vào tháng 11/2010 và bán lỗ các tài sản của mình.
- **Mở rộng quy mô quá mức:** một số nghiệp chủ quá hăng hái cho nên nhầm lẫn giữa sự thành công với việc mở rộng quy mô. Điều này bao gồm việc xâm nhập vào những thị trường không có khả năng sinh lợi hay vay mượn quá nhiều tiền để cố gắng duy trì mức tăng trưởng ở con số mong đợi. Khi các nhà sáng lập của Large Format Digital quyết định chi 1 triệu USD để xây dựng công trình lắp đặt thiết bị của riêng mình, họ đã tin rằng việc này sẽ làm tiết kiệm tiền của họ trong phạm vi dài hạn. Hoạt động kinh doanh của công ty đã tăng 60% hàng năm kể từ năm 2006. Trong vòng một



tháng xây dựng công trình vào năm 2008, doanh số giảm đi 50%, và công ty phải đóng cửa vào 3/2011.

- **Hệ thống kế toán tùy tiện:** Các báo cáo tài chính được xem là trụ cột của hoạt động kinh doanh nhỏ, và các nghiệp chủ cần thông hiểu thấu đáo các con số để kiểm soát hoạt động kinh doanh. Số liệu từ bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập giúp chẩn đoán các vướng mắc tiềm tàng trước khi chúng gây ra những tai họa. Việc thông hiểu tỷ lệ doanh số so với chi phí cho phép nhận thức được khả năng sinh lợi là một điều rất quan trọng. Quản trị dòng tiền cũng là một vai trò quan trọng khác của người chủ doanh nghiệp nhỏ. Hoạt động kinh doanh luôn có chu kỳ và các nhà quản trị khôn ngoan cần có "dự trữ đệm" về tiền mặt để giúp hoạt động này hồi phục sau những chấn động không thể tránh khỏi.
- **Không có trang mạng (Website):** Khi số lượng khách hàng trực tuyến ngày càng gia tăng, việc có một trang mạng thiết kế tốt và mang tính chuyên nghiệp là một điều quan trọng. Căn cứ vào số liệu của Bộ phận phụ trách thương mại điện tử Hoa Kỳ, tổng doanh số của hoạt động thương mại điện tử năm 2010 là 165.4 tỷ USD. Yếu tố then chốt cho một trang mạng thành công chính là việc phải làm cho nó dễ dàng để người sử dụng "lướt" trên đó. Wesabe, một trang mạng về tài chính cá nhân, được tạo ra để giúp người tiêu dùng hoạch định ngân quỹ của họ và ra các quyết định mua hàng thông minh. Với số lượng 150.000 thành viên sau một năm thành lập, các nhà đồng sáng lập của trang mạng này vô cùng sung sướng và thỏa mãn. Một đối thủ cạnh tranh mới, Mint.com, đã cho ra đời một trang mạng với thiết kế tốt hơn, và tên dễ nhớ hơn. Chỉ trong vòng 3 tháng, Mint đã có 300.000 người sử dụng và một khoản tài trợ từ các nhà đầu tư lên đến 17 triệu USD. Wesabe đã không có khả năng cạnh tranh và phải đóng cửa trang mạng không lâu sau đó. Nhà đồng sáng lập trang mạng của Wesabe đã nói rằng các nhà quản trị của Wesabe nên làm cho trang mạng trở nên dễ sử dụng hơn. Ông đã phát biểu: "Chúng tôi muốn giúp đỡ mọi người, nhưng mọi người lại phải làm quá nhiều việc để nhận được sự giúp đỡ đó".
- **Sự tâm thường trong hoạt động:** Một vai trò quan trọng của người chủ doanh nghiệp là việc thiết lập các tiêu chuẩn cao trong một số lĩnh vực thiết yếu như kiểm soát chất lượng, dịch vụ khách hàng, và hình ảnh của công ty trước công chúng. Phần lớn hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào sự giới thiệu và lặp lại hình ảnh của doanh nghiệp với công chúng, vì vậy việc tạo một ấn tượng tốt trong lần tiếp xúc đầu tiên với khách hàng vô cùng quan trọng. Các doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh thường trợ giúp cho người được nhượng quyền bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao, làm giảm thiểu những áp lực mà chủ doanh nghiệp có thể đối mặt. Liudmila Khonomov, một người di dân đến Hoa Kỳ, đã theo đuổi "giấc mơ Mỹ" bằng cách mở một nhà hàng tại khu vực tàu điện ngầm ở Brooklyn. Cô đã nói: "Bạn không thể nào chuẩn bị thực phẩm mà không dựa trên một nền tảng nào". Tàu điện ngầm đã làm cho công việc chuẩn bị bánh sandwich có chất lượng cao trở nên rất khó khăn.
- **Sự sợ hãi trong việc thuê người:** Thuê người làm là một công việc không dễ chịu và đầy khó khăn, nhưng nếu người chủ doanh nghiệp mong có một kết quả vượt trội so với đối thủ cạnh tranh thì việc xây dựng và duy trì một đội ngũ nhân viên có năng lực cao là điều rất quan trọng. Một điều không may mắn là chúng ta rất dễ tìm kiếm những người bình thường chung quanh chúng ta, và đặc biệt những người này rất dễ chịu và trung thành. Tuy nhiên nếu sử dụng những người đó chúng ta sẽ làm tổn hại hoạt động kinh doanh về dài hạn. Hãy tự hỏi mình: "Tôi có an tâm hay không nếu một người nào đó trong nhóm làm việc của tôi sẽ rời bỏ công ty vào ngày mai?" Nếu câu trả lời là "có" thì bạn đang gặp vấn đề trong việc thuê người.

## Thu xếp các khoản tài trợ

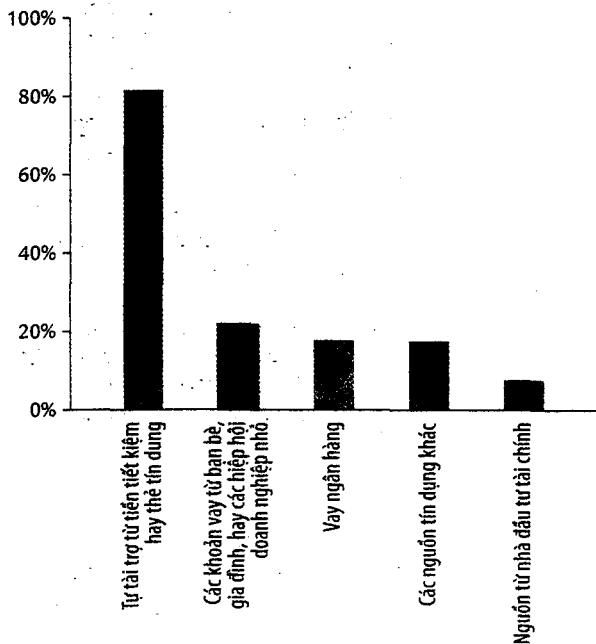
Phần lớn các chủ doanh nghiệp thường quan tâm đặc biệt đến vấn đề tài trợ cho hoạt động kinh doanh. Chỉ có một số ít loại hình doanh nghiệp có thể khởi sự với vài ngàn USD, nhưng việc khởi sự hoạt động kinh doanh thường đòi hỏi ngân quỹ ban đầu rất lớn. Khoản đầu tư được yêu cầu dùng cho các khoản chi như thuê lao động và mua nguyên vật liệu, mua sắm các trang thiết bị, và kể cả việc xây dựng các công trình. Trong những ngành kỹ thuật cao, thông thường chủ doanh nghiệp phải chi từ 50 ngàn đến 500 ngàn USD chỉ để làm trôi chảy các công việc trong 6 tháng đầu tiên, thậm chí những người sáng lập sẽ không nhận được lương trong giai đoạn này.<sup>44</sup>

Nhiều nghiệp chủ chỉ dựa vào nguồn lực của riêng mình trong hoạt động tài trợ ban đầu, nhưng họ cũng thực hiện các khoản vay thế chấp tài sản, huy động nguồn vay từ thẻ tín dụng, vay tiền từ ngân hàng, hay kêu gọi sự đầu tư từ các nhà đầu tư tài chính vào dự án kinh doanh của mình.<sup>45</sup> Minh họa 6.7 tóm tắt các nguồn vốn huy động phổ biến khi khởi nghiệp của nghiệp chủ. Quyết định tài trợ cho một dự án kinh doanh thường bao gồm hai bộ phận – vay mượn và hoàn trả lãi cộng với nợ gốc (tài trợ bằng nợ) và bán cổ phiếu (tài trợ bằng vốn cổ phần)

### Tài trợ bằng nợ

Vay mượn một khoản tiền và sẽ hoàn trả vào một kỳ hạn trong tương lai khi khởi nghiệp thường được gọi là tài trợ bằng nợ. Một nguồn tài trợ bằng nợ phổ biến

MINH HỌA 6.7 Các nguồn tài trợ cho nghiệp chủ khi khởi nghiệp



(Nguồn: Jim Melloan (2006), "The Inc 5.000," Inc)

nhất khi khởi nghiệp chính là việc vay tiền từ bạn bè và người thân trong gia đình. Hiện nay, nhiều nghiệp chủ cũng thực hiện vay tiền bằng thẻ tín dụng cá nhân của mình. Một khoản tài trợ bằng nợ khác là vay tiền của ngân hàng. Các ngân hàng thường cung cấp khoản 25% trong tổng số tài trợ bằng nợ của doanh nghiệp nhỏ. Đôi khi các nghiệp chủ cũng thực hiện vay tiền từ các công ty tài chính, các cá nhân giàu có, hay các khách hàng tiềm năng. Một nguồn ngân quỹ tài trợ cho hoạt động kinh doanh đang có tiềm năng lớn chính là “các khoản tài trợ thiên thần”. Các thiên thần ở đây chính là những cá nhân giàu có, thường có nhiều kinh nghiệm và các quan hệ kinh doanh, là những người tin tưởng vào tính hiện thực của các ý tưởng khởi nghiệp và sẵn lòng đầu tư nguồn tiền cá nhân của mình để giúp đỡ hoạt động khởi nghiệp. Một sự hỗ trợ đáng kể khác đó là “các thiên thần” sẽ cung cấp những lời khuyên và trợ giúp cho nghiệp chủ trong giai đoạn phát triển công ty. Các nghiệp chủ mong muốn những thiên thần, là người có những mối quan hệ kinh doanh tốt, giúp họ tìm kiếm những lao động có tài năng, và hoạt động như các nhà tư vấn toàn diện.

Một hình thức tài trợ bằng nợ khác đó là nguồn tài trợ từ Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ (SBA: Small Business Administration). Staples, một đơn vị cung ứng các thiết bị văn phòng đã khởi nghiệp chỉ với một cửa hiệu cung ứng tại Brighton, Massachusetts vào năm 1986, đã có một sự tăng trưởng rất nhanh nhờ vào sự giúp đỡ thông qua hoạt động tài trợ của SBA. Ngày nay Staples là một công ty cung cấp thiết bị văn phòng lớn nhất thế giới với quy mô lao động khoảng 90.000 người, doanh số khoảng 29 triệu USD, và có mặt tại 26 quốc gia.<sup>46</sup> Sự tài trợ của SBA đặc biệt hữu ích cho những người không có tài sản gì đáng kể, cung cấp một cơ hội cho những cha/mẹ đơn thân, các thành viên thuộc các cộng đồng dân cư thiểu số, và những người có ý tưởng kinh doanh tốt nhưng bị đánh giá là đối tượng có rủi ro cao theo quan điểm của các ngân hàng truyền thống. Tỷ lệ của các khoản cho vay của SBA với các đối tượng như phụ nữ, cộng đồng nói tiếng Tây Ban Nha, người Mỹ gốc Phi hay gốc Châu Á đã gia tăng một cách đáng kể trong những năm vừa qua.<sup>47</sup>

### Tài trợ bằng vốn

Bất kỳ một khoản tiền đầu tư nào xuất phát từ những người chủ hay những người mua cổ phần của công ty đều được xem là nguồn tài trợ bằng vốn. Tài trợ bằng vốn bao gồm tất cả các nguồn quỹ được đầu tư vào công ty để có quyền sở hữu đối với công ty.

Các quỹ tài chính đầu tư mạo hiểm (venture capital firm) là một nhóm các cá nhân hay công ty tiến hành đầu tư tiền bạc vào các doanh nghiệp mới thành lập hay đang phát triển để có được quyền sở hữu hay thu được lợi nhuận tiềm năng. Đây là một nguồn tài trợ đầy tiềm năng cho những đơn vị kinh doanh có khả năng tạo được thu nhập cao và có sự tăng trưởng lớn. Các nhà đầu tư tài chính mạo hiểm đặc biệt quan tâm đến những đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực kỹ thuật cao như công nghệ sinh học, các dự án kinh doanh trực tuyến mang tính sáng tạo, hay truyền thông bởi vì chúng có tiềm năng đạt hệ số hoàn vốn đầu tư cao.<sup>48</sup> Nhà đầu tư tài chính Andreessen Horowitz, nhà đầu tư vào Facebook, đã đóng góp một phần trong khoản đầu tư ban đầu 1 tỷ USD cho một dự án

khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử, dự án này có tên gọi là “Câu lạc bộ dao cạo dưới 10 USD”, với kỳ vọng sẽ có quyền của người sở hữu trái phiếu trong thị trường dao cạo râu giao hàng tận nhà với giá thấp. Tại câu lạc bộ này, khách hàng sẽ ký vào một trong ba kế hoạch trong đó cho phép họ có một dao cạo râu và một trong các gói lưỡi dao cạo trị giá từ 3 đến 9 USD trong một tháng. Các nhà đầu tư tài chính mạo hiểm hy vọng rằng câu lạc bộ này sẽ lật ngược thế cờ trên thị trường dao cạo cho nam giới vốn bị kiểm soát bởi Gillette với một thị phần lên đến 66%.<sup>49</sup>

Một nguồn tài trợ khác cho các nghiệp chủ đến từ một quỹ tài chính có tên gọi là “Tài trợ từ cộng đồng – Crowdfunding”, đây là một cách huy động nguồn vốn bằng cách tiếp nhận các khoản tiền nhỏ từ một số lượng lớn các nhà đầu tư thông qua các phương tiện truyền thông xã hội và internet. Đạo luật khởi sự hoạt động kinh doanh JOBS (Jumpstart Our Business Start-up), được Tổng thống Obama thông qua vào tháng 4/2012, đã mở cửa cho hoạt động huy động vốn từ nhiều nhà đầu tư nhỏ, là những người không bị ràng buộc bởi những giới hạn của luật pháp. Đạo luật này cho phép các đơn vị kinh doanh huy động tiền từ các nhà đầu tư bằng cổ phiếu của công ty và cho phép các nhà đầu tư không có tư cách pháp nhân (như những người bà con thân thuộc của chủ doanh nghiệp) góp những khoản tiền của mình vào các doanh nghiệp vừa khởi nghiệp.<sup>50</sup> Hiện nay một trang mạng huy động vốn từ cộng đồng rất thành công đó là Kickstarter, nó bắt đầu như là một cách thức cho mọi người huy động tiền cho các dự án bất ngờ như các phim tài liệu khác thường, tổ chức các lễ cưới theo dạng pop-up ở các nhà thờ nhỏ (pop-up là dạng xuất hiện bất ngờ sau đó biến mất). Ngày nay Kickstarter mở rộng phạm vi kinh doanh của mình sang lĩnh vực sản xuất các video trò chơi, và các dụng cụ mới mang tính chất cải tiến. Nó cho phép các nghiệp chủ đang phát triển thử nghiệm ý tưởng mới trên thị trường và nếu chúng có tính khả thi, các nghiệp chủ sẽ bán những cổ phần của công ty cho các nhà đầu tư mạo hiểm. Cho đến nay, Kickstarter đã huy động hơn 200 triệu USD cho 290.000 dự án, và 44% dự án này được huy động từ trang mạng này.<sup>51</sup>

## Chiến thuật để trở thành chủ doanh nghiệp

Những người khởi nghiệp nhiều khát vọng có thể trở thành chủ doanh nghiệp bằng nhiều cách khác nhau. Họ có thể xây dựng một doanh nghiệp mới từ chỗ không có gì, mua một doanh nghiệp đang hoạt động, hay khởi nghiệp thông qua hình thức nhượng quyền. Một chiến thuật khởi nghiệp phổ biến khác chính là việc tham gia vào vườn ươm doanh nghiệp.

### Khởi sự một doanh nghiệp mới

Một trong những cách phổ biến nhất để trở thành một nghiệp chủ đó là khởi nghiệp mới từ con số không. Cách tiếp cận này rất lý thú vì người chủ doanh nghiệp sẽ tìm kiếm nhu cầu về một loại sản phẩm hay dịch vụ chưa được đáp ứng trước đây và cảm nhận được ý tưởng hay giấc mơ của mình sẽ trở thành hiện thực. Sara và Warren Wilson, hai đồng sáng lập của công ty Snack Factory,

**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:****ĐAM MÊ ĐƯỢC CẢM NHẬN**

**Hướng dẫn:** Một người khởi nghiệp khi khởi sự một hoạt động kinh doanh thường phải trình bày kế hoạch kinh doanh của mình trước các nhà đầu tư để họ tài trợ cho dự án kinh doanh này. Trả lời các phát biểu sau đây sẽ cho phép bạn nhận ra cách thức tiến hành một buổi trình bày kế hoạch kinh doanh có tính thuyết phục các nhà đầu tư. Ứng với mỗi phát biểu bạn sẽ đánh giá nó “Hầu như đúng” hoặc “Hầu như sai”.

<b>Khi tiến hành trình bày chính thức bản kế hoạch kinh doanh, tôi sẽ</b>	<b>Hầu như đúng</b>	<b>Hầu như sai</b>
1. Sử dụng các chuyển động thân thể mạnh mẽ để thể hiện hành động quyết tâm triển khai ý tưởng kinh doanh		
2. Biểu lộ một nghị lực đẩy sức sống trên khuôn mặt của mình.		
3. Sử dụng nhiều loại cử chỉ		
4. Phát biểu với nhiều âm giọng và cường độ khác nhau		
5. Kịch tính hóa để tạo sự sôi nổi		
6. Chỉ ra mối quan hệ giữa chủ đề và ngữ cảnh mở rộng của nó một cách dứt khoát		
7. Đảm bảo những nội dung trình bày có tính giá trị thực chất.		
8. Đảm bảo buổi thuyết trình có tính gắn kết và hợp lý		
9. Làm cho nội dung trình bày có tính chín chắn và có chiều sâu.		
10. Trích dẫn các dữ kiện và ví dụ để hỗ trợ cho những quan điểm và lập luận của tôi.		

**Cho điểm và đánh giá:** Tất cả những phát biểu nêu trên được xây dựng để đo lường tính thuyết phục của buổi trình bày kế hoạch kinh doanh của người khởi nghiệp trước các nhà đầu tư tài chính để tìm kiếm nguồn hỗ trợ tài chính cho dự án kinh doanh. Hai khía cạnh của phần trình bày được đo lường trên bao gồm: sự đam mê và sự sẵn sàng. Mỗi câu trả lời “Hầu như đúng” sẽ nhận 1 điểm.

Đo lường sự đam mê: các phát biểu từ 1-5, có tổng số điểm là \_\_\_\_\_

Đo lường sự sẵn sàng: các phát biểu từ 6-10, có tổng số điểm là \_\_\_\_\_

Các nghiên cứu đã chỉ ra một cách chắc chắn rằng sự sẵn sàng, chứ không phải niềm đam mê, có tác động cùng chiều với quyết định đầu tư cho dự án kinh doanh của người khởi nghiệp. Vì vậy điểm số cao cho *sự sẵn sàng* sẽ quan trọng hơn một điểm số cao cho *sự đam mê* trong một buổi trình bày kế hoạch kinh doanh có hiệu quả. So sánh điểm của bạn với những bạn học cùng trong nhóm. Tại sao điểm số cho sự sẵn sàng lại quan trọng hơn điểm số cho sự đam mê đối với nhà đầu tư tiềm năng?

(Nguồn: Xiao-Ping Chen, Xin Yao, and Suresh Kotha (2009), “Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentation: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists’ Funding Decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 1, pp. 199-214)

đã xây dựng một doanh nghiệp có quy mô doanh số 42 triệu USD bằng cách tìm ra các phiên bản mới về quy cách của bánh snack với các thực phẩm truyền thống. Cùng hợp sức, họ đã đưa ra khái niệm mới về những lát bánh vòng mỏng. Chúng bao gồm những lát bánh mỏng, cứng và giòn tạo thành từ những chiếc vòng. Warren Wilson đã nói: “Chúng tôi không chỉ có những ý tưởng mang tính mơ mộng, chúng tôi tìm ra phương cách để biến chúng thành hiện thực”. Sau khi

250 PHẦN 2: MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

bán thương hiệu này (những chiếc bánh vòng mỏng – Bagel Chips) cho Nabisco vào năm 1992, giấc mơ của hai nhà sáng lập này vẫn tiếp diễn, họ đã tạo ra những loại bánh có hình oval và bánh quy xoắn. Wilson đã nói: “Với kinh nghiệm kinh doanh trước đây, chúng tôi đã phát triển loại bánh quy xoắn này một cách thận trọng từng bước với sự quan tâm kỹ lưỡng và chi tiết”.<sup>52</sup>

Thuận lợi của việc khởi nghiệp theo hình thức này chính là khả năng thiết kế và phát triển doanh nghiệp theo con đường riêng của chủ doanh nghiệp. Người chủ doanh nghiệp chịu hoàn toàn trách nhiệm về sự thành công của doanh nghiệp. Bất lợi có thể xảy ra của hình thức này chính là mất nhiều thời gian để doanh nghiệp có thể cất cánh và có mức sinh lợi thỏa đáng. Một cuộc đấu tranh đầy vất vả sẽ diễn ra vì lượng khách hàng chưa đủ lớn và những lỗi lầm của bản thân người chủ doanh nghiệp mới. Hơn thế nữa, bất kể việc hoạch định được thực hiện như thế nào, khởi nghiệp luôn gặp nhiều rủi ro, và không có sự đảm bảo chắc chắn rằng ý tưởng mới sẽ luôn hữu hiệu. Một số chủ doanh nghiệp, đặc biệt những người hoạt động trong các ngành có nhiều rủi ro, cần phát triển mối quan hệ với những công ty đã hình thành, đây là những công ty có thể hỗ trợ cho công ty mới tiến hành hoạt động và phát triển. Một số chủ doanh nghiệp sử dụng hình thức đặt hàng bên ngoài – đưa một số hoạt động cho các đơn vị khác thực hiện theo hợp đồng – để giảm thiểu chi phí và những rủi ro khi tự thực hiện các hoạt động này.<sup>53</sup>

### **Mua một doanh nghiệp hiện hữu**

Do mất nhiều thời gian và luôn có những sai lầm không thể tránh khỏi của hình thức khởi sự doanh nghiệp mới hoàn toàn, một số người khởi nghiệp ưa thích việc mua lại doanh nghiệp đang hoạt động để giảm thiểu rủi ro. Cách tiếp cận này có lợi ở chỗ giảm thời gian khởi nghiệp và sẵn có những thành tích trong quá khứ. Người khởi nghiệp có thể mua doanh nghiệp với giá cả phải chăng nếu như người chủ cũ muốn nghỉ hưu hoặc đang có những lý do khác từ các thành viên trong gia đình. Hơn thế nữa, xây dựng một doanh nghiệp mới có thể làm cho người chủ doanh nghiệp trở nên quá tải với khối lượng công việc và hàng loạt các thủ tục cần phải thực hiện. Một doanh nghiệp mới thiết lập đòi hỏi nhiều hồ sơ, hệ thống báo cáo và chi trả thuế, và hàng loạt các thủ tục khác. Bất lợi của hình thức này chính là việc phải trả tiền cho tài sản vô hình là tiếng tăm của công ty mà người chủ trước đã có và khả năng phải gánh chịu những tổn thất từ tiếng xấu của doanh nghiệp này (nếu có) trước đây. Bên cạnh đó, công ty được mua lại có thể có những thói quen và thủ tục không tốt hoặc có công nghệ lỗi thời, và đây là những lý do khiến người chủ cũ bán công ty.

### **Mua đặc quyền kinh doanh**

Nhượng quyền kinh doanh là một thỏa thuận kinh doanh trong đó một doanh nghiệp (công ty nhượng quyền) sẽ thu phí trước hoặc trong quá trình hoạt động để đổi lấy việc một công ty khác (công ty được nhượng quyền) sẽ có quyền sản xuất và bán các sản phẩm và dịch vụ dưới thương hiệu và công nghệ của mình.<sup>54</sup> Công ty được nhượng quyền đầu tư tiền bạc và sở hữu hoạt động kinh doanh của mình nhưng không cần phải phát triển sản phẩm mới, tạo ra công ty mới,

hay thử nghiệm sản phẩm trên thị trường. Theo Hiệp hội nhượng quyền kinh doanh quốc tế, có 735.571 cửa hàng nhượng quyền kinh doanh tại Hoa Kỳ sử dụng khoảng 8 triệu lao động vào năm 2011, một con số đã giảm so với năm 2007. Sự tăng trưởng của các đơn vị nhượng quyền kinh doanh đã bị chậm lại vì sức mua của người tiêu dùng giảm và chính sách thắt chặt tín dụng đã hạn chế việc vay tiền của các doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên sau ba năm sụt giảm, số lượng các doanh nghiệp thực hiện nhượng quyền kinh doanh đã gia tăng ở mức 1.9% vào năm 2012.<sup>55</sup> Minh họa 6.8 liệt kê một số loại hình kinh doanh được nhượng quyền có tốc độ phát triển nhanh nhất, bao gồm loại hình kinh doanh, số lượng các cửa hàng trên thế giới, và lệ phí nhượng quyền ban đầu. Chi phí nhượng quyền ban đầu không bao gồm những phí tổn khởi nghiệp ban đầu mà người chủ doanh nghiệp phải trả.

Lợi thế lớn nhất của hình thức nhượng quyền kinh doanh chính là sự hỗ trợ về quản trị được thực hiện bởi công ty nhượng quyền. Công ty nhượng quyền cung cấp thương hiệu về tên tuổi của công ty và các chương trình quảng cáo toàn quốc để thúc đẩy nhu cầu tại địa phương về sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ. Ví dụ, Dunkin's Donuts đã hỗ trợ những công ty được nhượng quyền thông qua việc cung cấp các công thức, huấn luyện nhân viên, và tiến hành các hoạt động marketing, và đổi lại công ty này nhận được lệ phí nhượng quyền ở mức từ 40.000 đến 80.000 USD và lệ phí về sự trung thành thương hiệu khoảng 5,6%.<sup>56</sup> Bất lợi tiềm năng của hình thức nhượng quyền kinh doanh chính là sự thiếu kiểm soát có thể xuất hiện khi các nhà nhượng quyền mong muốn các đơn vị được nhượng quyền phải được quản lý theo cách thống nhất. Trong một số trường hợp, công ty nhượng quyền sẽ quyết định giá cả các loại sản phẩm hay yêu cầu đơn vị được nhượng quyền phải mua những thiết bị đắt tiền để hỗ trợ việc giới thiệu những sản phẩm mới. Vince Eupierre, một người nhập cư 71 tuổi gốc Cuba, sở hữu 34

**MINH HỌA 6.8** Các loại hình nhượng quyền kinh doanh tăng trưởng nhanh

Loại hình kinh doanh	Mô tả kinh doanh	Số lượng cửa hàng trên thế giới	Lệ phí nhượng quyền ban đầu (USD)
Kinh doanh trên hệ thống tàu điện ngầm	Sanwiches hải sản	37.0003	15.000
Pizza Hut	Pizza, mì ống	13.432	25.000
Jimmy John's Sandwiches	Sanwiches dành cho người sành ăn	1.374	35.000
Anytime Fitness	Các trung tâm thể hình	1.886	18.000 - 25.000
Dunkin's Donuts	Bánh rán, cà phê, các món ngọt	8.924	40.000 - 80.000
McDonald	Hamburger, gà chiên, salads	33.427	45.000
Great Clips	Các phòng uốn-cắt tóc	2.940	20.000 - 45.000
Liberty Tax Service	Dịch vụ báo cáo thuế	4.183	40.000
Hampton Hotel	Các khách sạn có mức giá trung bình	1.868	65.000

(Nguồn: "2011 Fastest-Growing Franchise Ranking" Entrepreneur)

của hiệu Burger King được nhượng quyền tại miền Nam California và thuê mướn 2.500 lao động. Doanh số của chuỗi cửa hàng nhượng quyền này đã giảm 25% trong vòng 3 năm do tác động của suy thoái kinh tế. Theo một điều khoản của hợp đồng nhượng quyền với Burger King, ông được yêu cầu phải đầu tư 1,3 triệu USD để mua các thiết bị xay trái cây và máy cấp đông khi Burger King đưa món trái cây xay và ướp lạnh vào thực đơn của mình. Đối mặt với doanh số đang suy giảm, Eupierre quan tâm đến tương lai của mình. Ông nói: “Nếu bạn hỏi tôi ‘ông sẽ mua một cửa hàng nữa vào lúc này?’ Tôi sẽ nói rằng hãy chậm lại một chút và xem những gì sẽ xảy ra sau 60 hay 90 ngày kế tiếp”.<sup>57</sup> Thêm vào đó, những doanh nghiệp được nhượng quyền có thể trở nên quá đắt tiền, và chi phí khởi nghiệp cao đi kèm với các khoản phí nhượng quyền phải trả hàng tháng cho đơn vị nhượng quyền có thể biến động từ 2 đến 15% so với tổng doanh số.<sup>58</sup>

Những người khởi nghiệp đang xem xét việc mua lại quyền kinh doanh nên điều tra các thông tin về công ty nhượng quyền một cách chi tiết. Một người được nhượng quyền trong tương lai được quyền tiếp cận những văn bản công khai của công ty nhượng quyền, để cập đến những thông tin về 20 chủ đề bao gồm các vấn đề như lịch sử kiện tụng và phá sản, các thông tin về các nhà lãnh đạo cấp cao, thông tin tài chính, các yêu cầu về bất kỳ một loại sản phẩm nào mà người được nhượng quyền cần phải mua, và mua từ nhà cung cấp nào. Người được nhượng quyền nên tiến hành những cuộc trao đổi càng nhiều càng tốt với các chủ doanh nghiệp được nhượng quyền của công ty này vì họ chính là nguồn cung cấp thông tin tốt nhất về cách thức mà công ty được nhượng quyền sẽ vận hành.<sup>59</sup> Minh họa 5.9 liệt kê một số câu hỏi cụ thể mà người khởi nghiệp nên hỏi khi xem xét việc mua lại quyền kinh doanh. Việc trả lời thấu đáo những câu hỏi này cho phép giảm được các rủi ro và gia tăng được cơ hội thành công.

#### MINH HỌA 6.9 Các câu hỏi mẫu để chọn nhà nhượng quyền kinh doanh

Câu hỏi liên quan đến nhà nhượng quyền	Câu hỏi liên quan đến tài chính
1. Đơn vị nhượng quyền có cung cấp các hỗ trợ như marketing và đào tạo?	1. Tôi có thấu hiểu những rủi ro đi kèm với lĩnh vực kinh doanh này và sẵn sàng chấp nhận nó hay không?
2. Mất bao lâu để người chủ đơn vị được nhượng quyền có được lợi nhuận?	2. Tôi có luật sư xem xét và đánh giá các văn bản về nhượng quyền kinh doanh hay không?
3. Có bao nhiêu đơn vị được nhượng quyền tại khu vực này và tỷ lệ thất bại là bao nhiêu %?	3. Các khoản đầu tư ban đầu bao gồm những gì?
4. Các sản phẩm và dịch vụ nhượng quyền kinh doanh khác biệt như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh?	4. Vốn hoạt động cần thiết là bao nhiêu?
5. Công ty nhượng quyền có lịch sử tranh chấp và kiện tụng không?	5. Hoạt động mua lại đặc quyền kinh doanh liệu có tốt hơn so với việc mở một doanh nghiệp mới?
6. Các kiến thức nền tảng của giới quản trị cấp cao của đơn vị nhượng quyền là gì?	6. Nhà nhượng quyền có sẵn lòng đàm phán về hợp đồng nhượng quyền hay không?

(Nguồn: Kermit Patison, “A Guide to Assessing Franchising Opportunities,” *The New York Times* (September 17, 2009); Thomas Love, “The Perfect Franchise,” *National Business* (April, 1998): 59-65; and Roberta Maynard, “Choosing a Franchise,” *National Business* (October 1996): 56-63.)



### Tham gia “vườn ươm doanh nghiệp”

Một lựa chọn hấp dẫn cho những người khởi nghiệp, những người muốn khởi nghiệp từ con số không, là việc tham gia vào một vườn ươm doanh nghiệp. Vườn ươm doanh nghiệp thường cung cấp các không gian làm việc được chia sẻ, các dịch vụ hỗ trợ quản trị, các tư vấn về pháp lý và quản trị cho những người khởi nghiệp. Các vườn ươm doanh nghiệp cũng cung cấp cho những người khởi nghiệp một cơ hội để chia sẻ thông tin với những người khác về hoạt động kinh doanh tại địa phương, các hỗ trợ tài chính, và cơ hội thị trường. Một đổi mới gần đây trong lĩnh vực này chính là việc hình thành các “vườn ươm ảo”, hình thức này không đòi hỏi một không gian làm việc trực tiếp của các thành viên trong vườn ươm. Các tổ chức ảo này kết nối những người khởi nghiệp với một mạng lưới rộng khắp các chuyên gia và nhà cố vấn đầy kinh nghiệm và tạo điều kiện hạ thấp các chi phí quản lý và các phí tổn khác cho những người chủ doanh nghiệp nhỏ không đủ nguồn tiền mặt. Christie Stone, người đồng sáng lập Ticobean, một nhà phân phối cà phê tại New Orleans, thích cách tiếp cận vườn ươm ảo này vì nó cho phép cô có được lời khuyên từ những chuyên gia xuất sắc nhất trong khi vẫn cho phép cô duy trì văn phòng của mình gần nơi cung ứng.<sup>60</sup>

Các vườn ươm doanh nghiệp đã trở thành một bộ phận có tầm quan trọng đáng kể trong nền kinh tế của các doanh nghiệp nhỏ với gần 1.400 vườn ươm đang hoạt động tại Bắc Mỹ và khoảng 7.000 đơn vị trên toàn thế giới.<sup>61</sup> Các vườn ươm đang phát triển mạnh với vai trò là những tổ chức phi lợi nhuận và chúng đặc biệt quan tâm hay tập trung vào việc giúp đỡ những người khởi nghiệp là phụ nữ hay thuộc cộng đồng dân tộc thiểu số. Các vườn ươm này được điều hành bởi các cơ quan chính phủ hay các trường đại học hướng đến việc đẩy mạnh khả năng tồn tại của các doanh nghiệp nhỏ và gia tăng việc làm cho người lao động. Giá trị lớn lao của các vườn ươm chính là sự thông thạo chuyên môn của các nhà tư vấn, những người đóng vai trò cung cấp những lời khuyên, là mô hình mẫu, và là người khích lệ. Giá trị của chúng còn nằm ở chỗ hoạt động của các vườn ươm cho phép người khởi nghiệp dễ dàng tiếp cận đội ngũ luật sư, kế toán, và các nhà tư vấn khác. Các vườn ươm cũng cho phép những người khởi nghiệp đang phát triển tài năng có được cơ hội tham gia vào hệ thống mạng lưới các chủ doanh nghiệp và học tập từ người khác.<sup>62</sup> “Một điều hữu ích mà các vườn ươm đem lại cho người khởi nghiệp là khi họ tiếp xúc được với nhau tại một nơi, hiệu ứng tích hợp sẽ xuất hiện”, theo lời của Tracy Kitts, Phó chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Hiệp hội các vườn ươm doanh nghiệp quốc gia Hoa Kỳ. “Các chủ doanh nghiệp không chỉ học tập từ đội ngũ nhân viên của họ, họ còn học rất nhiều điều từ mỗi người trong số họ, và điều này thật sự đóng góp cho sự thành công của họ”.<sup>63</sup>

### Khởi nghiệp kinh doanh trực tuyến

Những người khởi nghiệp hiện nay đang chuyển hướng quan tâm đến việc sử dụng internet để mở rộng quy mô kinh doanh nhỏ của họ hay tiến hành một dự án kinh doanh mới. Bất kỳ một người nào có một ý tưởng kinh doanh, có một máy tính, tiếp cận với internet, và có những công cụ để tạo nên một trang mạng đều có thể khởi nghiệp trực tuyến. Những yếu tố nêu trên đã thực sự tiếp sức

cho động lực của Ashley Quall tạo ra một trang mạng có hàng triệu thiếu nữ tuổi teen ghé thăm. Từ khi còn ở tuổi 15, Ashley đã tạo ra trang mạng có tính chuyên nghiệp “Whateverlife.com”, với chi phí 8 USD cho tên miền, và một tầm nhìn hướng đến việc cung cấp các thiết kế miễn phí (hình trái tim, bông hoa, những nhân vật có danh tiếng) cho các trang mạng xã hội. Sở thích ban đầu của cô đã tạo sự bùng nổ để trở thành một dự án kinh doanh với doanh số từ quảng cáo hàng năm lên đến hơn 1 triệu USD.<sup>64</sup>

Như những gì được minh họa qua ví dụ về trang mạng whateverlife.com, một động lực cho việc khởi nghiệp trực tuyến chính là việc người khởi nghiệp có thể triển khai những ý tưởng đơn giản trở thành những hoạt động kinh doanh có tính sinh lợi. Một ví dụ minh họa khác đến từ hai người khởi nghiệp Andrew Miller và Michael Zapolin. Khi họ mua một tên miền “chocolate.com”, Miller và Zapolin chỉ mong muốn chuyển một tên miền đơn giản thành một nơi buôn bán trực tuyến. Miller đã nói “Chúng tôi biết rằng không có ai đang làm một công việc tốt liên quan đến chocolate trên không gian trực tuyến”. Trong vòng hai năm, các thành viên của trang mạng này đã xây dựng được một hoạt động kinh doanh có quy mô về doanh thu khoảng 2 triệu USD mỗi năm. Luôn theo đuổi một viễn cảnh thành công lớn về kinh doanh trên các trang mạng trực tuyến, Miller và Zapolin hiện đang sở hữu 17 tên miền, bao gồm các tên miền như *software.com* và *relationship.com*.<sup>65</sup>

Những người khởi nghiệp khát khao việc khởi nghiệp trực tuyến thường tuân thủ các bước trong quy trình khởi nghiệp truyền thống: nhận dạng một ngách thị trường có khả năng sinh lợi, phát triển bản kế hoạch kinh doanh đầy khát vọng, lựa chọn hình thức pháp lý cho tổ chức, xác định các nguồn tài trợ. Ngoài ra họ cần phải linh hoạt một cách khác thường, kiên trì trong hoạt động marketing, hiểu biết về công nghệ, và có kỹ năng trong việc xây dựng mối quan hệ trực tuyến. Một số bước cần thiết để khởi nghiệp trực tuyến được nêu ra như sau.

- **Tìm kiếm một ngách thị trường:** Để thành công trong thị trường trực tuyến đầy cạnh tranh, những người khởi nghiệp cần nhận dạng ngách thị trường chưa được phục vụ bởi các công ty khác. Các hoạt động kinh doanh trực tuyến chỉ thành công khi chúng bán các sản phẩm hay dịch vụ mang tính đặc thù, điều chỉnh theo nhu cầu của khách hàng, và tập trung sâu vào nhóm khách hàng mục tiêu được xác định rõ.
- **Tạo ra một trang mạng có tính chuyên nghiệp:** Những người mua sắm trực tuyến có khoảng thời gian lưu ý về một điều gì đó rất ngắn, vì thế một trang mạng nên tạo sự lôi kéo họ nán lại trên trang của mình. Bên cạnh đó trang mạng nên tạo sự dễ dàng cho người sử dụng trên đó, có tính trực giác cao, và nên có một “thanh menu” tạo sự dễ dàng khi đọc và thông hiểu. Thậm chí “những điều nhỏ nhặt” của một trang mạng cũng phải được “thiết kế một cách tuyệt hảo” và nên tránh những lỗi thông thường như lỗi bàn phím, quy mô tập tin quá lớn làm cho việc tải về quá chậm, quá nhiều thông tin, và cảm giác quá tải.<sup>66</sup> FragranceNet.com cạnh tranh với những đối thủ xuất sắc bằng trang mạng truyền đạt rất rõ ràng sự tuyên bố về giá

trị của nó (nhà thiết kế thương hiệu với giá cả hợp lý), dễ dàng lướt trên đó, và dịch vụ khách hàng tuyệt hảo.<sup>67</sup>

- **Chọn một tên miền:** Một tên miền sẽ cung cấp một địa chỉ cho công ty trên trang mạng và sự nhận dạng mang tính độc nhất. Tên miền nên được lựa chọn cẩn thận và dễ ghi nhớ, dễ phát âm, và dễ đánh vần. Vậy thì một tên miền được lựa chọn như thế nào? Điểm then chốt của Miller và Zapolin trong ví dụ nêu trên đó là việc đơn giản hóa tên miền. Ví dụ tên miền chocolate.com đã được hàng ngàn người ghé thăm mỗi ngày từ những người gõ chữ “chocolate” vào địa chỉ tìm kiếm của các trình duyệt web. Có nhiều đề xuất cho việc chọn tên miền, chúng bao gồm (1) dùng tên của công ty (ví dụ Dell.com); (2) tạo ra một tên miền mô tả sản phẩm hay dịch vụ của bạn (ví dụ 1-800-flower.com); hoặc (3) chọn một tên miền không có một ý nghĩa đặc biệt nào và cung cấp các lựa chọn cho việc mở rộng (ví dụ Google.com).<sup>68</sup>
- **Sử dụng các trang mạng truyền thông xã hội:** Các trang mạng truyền thông xã hội như Facebook, Twitter, và YouTube có khả năng trở thành những công cụ mạnh cho các những người chủ của doanh nghiệp quy mô nhỏ. Lợi ích của việc sử dụng các mạng truyền thông xã hội bao gồm việc nhận được các thông tin phản hồi về sản phẩm và dịch vụ của mình, xây dựng cộng đồng những khách hàng trung thành, xúc tiến các sự kiện đặc biệt và định giá. Trong môi trường tốt nhất, những khách hàng trung thành sẽ xem hoạt động kinh doanh tự nó như là những hoạt động xã hội, thực hiện việc giới thiệu sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp cho bạn bè của họ trên Facebook. Facebook rõ ràng không thể hiện được việc có bao nhiêu doanh nghiệp kết hợp các đặc trưng cốt lõi của nó vào hoạt động thương mại của mình, nhưng việc có hơn 7 triệu các ứng dụng của nó và sự kết nối của các trang mạng khác với Facebook là một vấn đề mà những người khởi nghiệp cần quan tâm.<sup>69</sup> Đối với một số người khởi nghiệp, các trang mạng xã hội sẽ hỗ trợ cho doanh nghiệp của họ tăng trưởng. Đối với một số người khác, những trang mạng như Instagram, đơn vị vừa được Facebook mua lại, các trang mạng xã hội cung cấp một nền tảng cho hoạt động kinh doanh.

## QUẢN TRỊ ĐƠN VỊ KINH DOANH ĐANG TĂNG TRƯỞNG

Khi doanh nghiệp khởi nghiệp đang vận hành và tăng trưởng tốt, nhà quản trị sẽ quản lý nó như thế nào? Thông thường những đặc điểm như sự tự tin, sự sáng tạo, và tập trung kiểm soát nội bộ vẫn có thể dẫn đến những tai họa về tài chính và cá nhân khi doanh nghiệp đi vào giai đoạn tăng trưởng. Một nghiệp chủ, người khai sinh doanh nghiệp, phải có tính thực tiễn, luôn yêu thích sự hoàn hảo đến từng chi tiết. Tuy nhiên sau giai đoạn khởi sự, việc tiếp tục tăng trưởng đòi hỏi sự thay đổi trong phong cách quản trị. Những người không thể điều chỉnh bản thân mình cho thích ứng với giai đoạn tăng trưởng của doanh nghiệp có thể sẽ trở thành nguyên nhân gây ra những vướng mắc thay vì là người đưa ra các giải

## TÌNH HUỐNG CỦA INSTAGRAM

Bắt đầu với một văn phòng nhỏ ở tầng trệt ở khu Công viên phía Nam gần thành phố San Francisco, Kevin Systrom và Mike Krieger đã làm việc không mệt mỏi để phát triển các ứng dụng cho cho điện thoại di động, những ứng dụng này cho phép người sử dụng điện thoại di động chia sẻ những hình ảnh với bạn bè. Nhận thấy người tiêu dùng ngày càng “di động” hơn, hai sinh viên đã tốt nghiệp đại học Stanford mong muốn thiết kế một mạng xã hội xây dựng trên nền tảng của các bức ảnh. Đầu tiên họ phát triển ứng dụng Burbn cho phép mọi người đưa các bức ảnh lên và người khác có thể cập nhật chúng. Burbn chỉ thu hút khoảng vài trăm người sử dụng, nhưng họ lại đưa hàng ngàn bức ảnh lên mạng. Vì vậy Systrom và Krieger quay trở lại để điều chỉnh Burbn và đã đưa ra một phiên bản hoàn thiện hơn dùng với iPhone, phiên bản ứng dụng đó được gọi là Instagram.

Instagram cho phép người sử dụng đưa thêm những ứng dụng khác thường vào những chiếc điện thoại thông minh có thể lưu ảnh nhanh và chia sẻ với bạn bè trên Facebook và Twitter. Instagram thành công tức thì, không có ứng dụng nào có được trên internet. Những người đầu tiên sử dụng đã đưa ảnh của mình lên Twitter, sau đó đã có mối quan tâm lớn hơn khi mọi người thấy mối liên kết để chuyển hình ảnh của mình thông qua instagram.

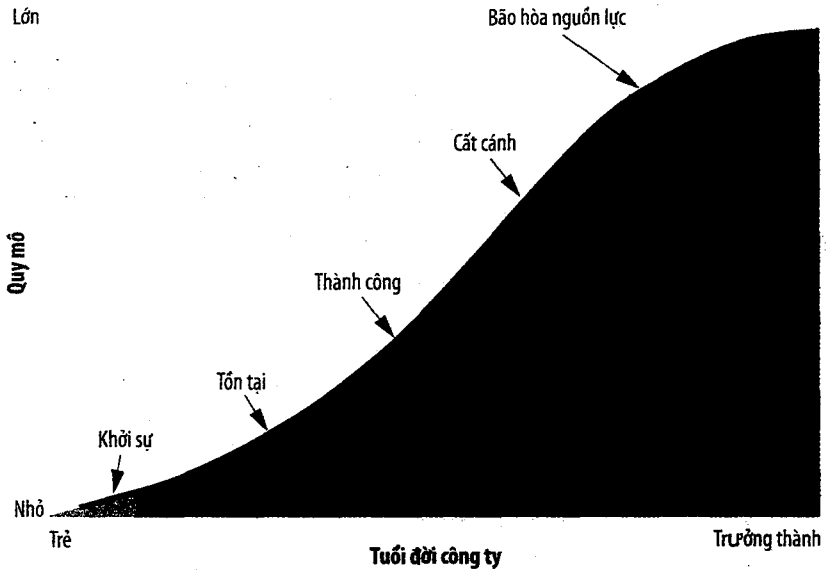
Ngày nay Instagram đã có gần 1 tỷ người sử dụng. “Đây là một con số tốt đẹp ngoài sức tưởng tượng mà bất kỳ một người khởi nghiệp nào cũng mơ như vậy”, theo lời của Melisa Parrish, một nhà phân tích của cơ quan nghiên cứu Forrester, Parrish đã nói: “Họ đã thực hiện một hành vi đơn giản – chia sẻ các bức ảnh với bạn bè – và tạo nên một lợi ích mà mọi người mong muốn”. Vào tháng 9/2012, Facebook đã mua Instagram với giá 750.000 triệu USD bằng tiền mặt và cổ phiếu. Việc mua instagram đã giúp Facebook giải quyết được một trong những nhu cầu thiết yếu nhất – làm cho dịch vụ trở nên hấp dẫn hơn trên các điện thoại thông minh. “Sẽ dễ dàng hơn để cập nhật Facebook khi bạn thực hiện chụp các bức hình và đưa lên mạng thay vì dùng các đoạn văn bản” lời của Rebecca Lieb của tập đoàn Altimeter.<sup>70</sup>

pháp.<sup>71</sup> Trong phần này chúng ta sẽ khảo sát các giai đoạn trong đời sống của doanh nghiệp mà người chủ cần dịch chuyển theo nó và sau đó sẽ khảo sát cách thức mà các nhà quản trị thực hiện hoạt động hoạch định, tổ chức, ra quyết định, và kiểm soát.

## Các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp vừa khởi nghiệp sẽ trải qua năm giai đoạn khác nhau của sự phát triển, và mỗi giai đoạn đòi hỏi các kỹ năng quản trị khác nhau. Năm giai đoạn của sự phát triển được thể hiện trong minh họa 6.10.

1. **Khởi sự:** Trong giai đoạn này các thách thức chủ yếu bao gồm việc tìm kiếm nguồn tài trợ và việc điều chỉnh sản phẩm hay dịch vụ cho phù hợp với nhu cầu của thị trường. Ví dụ các sản phẩm trong lĩnh vực công nghệ có thể phải thay đổi tùy theo các ý tưởng kinh doanh cho đến khi lựa chọn được loại phù hợp nhất để triển khai sản xuất và thực hiện sự tăng trưởng. Thật vậy, đối với các sản phẩm phần mềm do tính chất tương đối rẻ tiền và

**MINH HỌA 6.10 Năm giai đoạn tăng trưởng của một doanh nghiệp nhỏ**

(Nguồn: Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis (1993), "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, pp.30-50.)

để dàng sửa đổi, các đơn vị kinh doanh trên nền tảng internet thường thực hiện "xoay trục", có nghĩa là thực hiện thay đổi các định hướng chiến lược kinh doanh. "Xoay trục đối với tôi không phải là một từ ngữ", theo Tony Conrad, một thành viên trong dự án khởi nghiệp ban đầu thuộc công ty đầu tư tài chính True Venture: "Nó thể hiện một vài phương pháp luận tốt nhất mà những nhà kinh doanh tại thung lũng Silicon phát hiện ra. Khởi sự một điều gì đó, nhận ra rằng nó không phù hợp, và sau đó tạo lực cho các khía cạnh có công nghệ tỏ ra ưu thế nhất"<sup>72</sup>.

2. **Tồn tại:** Ở giai đoạn này, hoạt động kinh doanh đã thể hiện được tính khả thi. Doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm hay dịch vụ và đã có một số lượng khách hàng đủ lớn. Mối quan tâm lớn trong giai đoạn này liên quan đến vấn đề tài chính, đó là việc làm thế nào để tạo ra dòng tiền vào đủ lớn cho hoạt động vận hành của doanh nghiệp và nó phải lớn hơn chi phí. Tổ chức đã lớn dần về phương diện quy mô và có lợi nhuận trong giai đoạn này. Trong giai đoạn rất quan trọng này, doanh nghiệp cần duy trì những động lực trong giai đoạn ban đầu và vạch ra một lộ trình cho sự thành công trong tương lai. Foursquare, một ứng dụng trên điện thoại di động cho phép mọi người chia sẻ địa điểm với bạn bè, đã có gần 1 triệu người sử dụng hàng tháng, tuy nhiên vẫn thất bại trong việc tạo ra thu nhập. Để có thể chuyển đến giai đoạn kế tiếp, foursquare cần một sự cải tiến liên tục, đáp ứng những nhu cầu đang thay đổi của người sử dụng điện thoại di động, và tìm những phương cách để đem lại doanh số.<sup>73</sup>

3. **Thành công:** Trong giai đoạn này, doanh nghiệp đã có một nền tảng vững chắc và đã có khả năng sinh lợi. Các hệ thống và quy trình đã được thiết lập đúng vị trí của mình và nó cho phép những người sáng lập có thể làm chậm lại sự tăng trưởng quá nhanh nếu mong muốn. Một lựa chọn khác mà người sáng lập cần tiến hành là có nên đảm nhiệm luôn vai trò của nhà quản trị hay thuê các nhà quản trị chuyên nghiệp. Để chọn lựa quyết định này, nhà sáng lập, là người đã chịu trách nhiệm dẫn dắt doanh nghiệp trong những năm đầu phát triển có thể phải đối mặt với “nghịch lý của sự thành công khi khởi nghiệp”. Mặc dù những người khởi nghiệp sở hữu niềm đam mê rất cần thiết để xây dựng doanh nghiệp, nhưng họ có thể thiếu các kỹ năng cần thiết để đưa doanh nghiệp tiếp tục phát triển. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng với những người sáng lập công ty nếu cứ tiếp tục giữ vai trò là nhà quản trị cao cấp hay tổng giám đốc của công ty thì giá trị tài sản tính theo thị giá cổ phiếu của họ chỉ bằng  $\frac{1}{2}$  so với trường hợp họ giao quyền kiểm soát cho một tổng giám đốc chuyên nghiệp, là người có kỹ năng tạo sự tăng trưởng về giá trị của công ty.<sup>74</sup>
4. **Cất cánh:** Vương mặc lớn nhất trong giai đoạn này chính là làm thế nào để tạo sự tăng trưởng nhanh chóng và tài trợ cho sự tăng trưởng đó. Người chủ doanh nghiệp nên học cách ủy quyền, và công ty cần tìm những nguồn vốn đủ lớn để đầu tư cho sự tăng trưởng to lớn này. Giai đoạn này rất quan trọng trong đời sống của một công ty vừa khởi nghiệp kinh doanh. Nếu quản trị tốt, công ty có thể trở thành một doanh nghiệp lớn.
5. **Bảo hòa về nguồn lực:** Ở giai đoạn này, các nguồn thu nhập tài chính lớn lao của công ty sẽ đạt được với cái giá phải trả là việc mất đi những lợi thế của doanh nghiệp quy mô nhỏ, bao gồm sự linh hoạt và tinh thần khởi nghiệp kinh doanh. Để gìn giữ tinh thần đó luôn tồn tại trong giai đoạn này, nhiều công ty kích thích sự đổi mới thông qua những khoản đầu tư cho nghiên cứu và phát triển. Chẳng hạn như trường hợp của Google, công ty này đã chi 11.8 tỷ USD cho hoạt động nghiên cứu và phát triển trong ba năm vừa qua. Việc quản trị một tổ chức ngày càng lớn trong khi vẫn phải thúc đẩy sự đổi mới liên tục thường là một giai đoạn đầy thách thức nhất cho bất kỳ một công ty nào.<sup>75</sup>

## Hoạch định

Trong giai đoạn khởi nghiệp, hoạch định chính thức thường không tồn tại ngoại trừ kế hoạch kinh doanh, được mô tả trong phần đầu của chương này. Mục tiêu tối thượng trong giai đoạn này đơn giản chỉ là sự sống còn của doanh nghiệp. Khi tổ chức tăng trưởng, hoạt động hoạch định chính thức hầu như chưa được thể chế hóa trừ phi doanh nghiệp đã đạt được giai đoạn thành công. Chúng ta nhớ lại khái niệm về hoạch định trong chương 1, nó thể hiện việc thiết lập các mục tiêu, quyết định các nhiệm vụ và việc sử dụng các nguồn lực cần thiết để đạt mục tiêu đề ra. Chương 7, 8, và 9 sẽ mô tả cách thức mà những người chủ doanh nghiệp sử dụng để xác định và triển khai các chiến lược, kế hoạch đáp ứng các mục tiêu. Một điều rất quan trọng mà các chủ doanh nghiệp cần lưu ý đó là họ cần xem các kế hoạch

kinh doanh như là một “văn bản sống”, với ý nghĩa nó sẽ liên tục phát triển song hành với sự tăng trưởng của doanh nghiệp, với sự thay đổi trên thị trường, và với cả hai điều nêu trên.

Một vấn đề liên quan đến hoạch định cho các doanh nghiệp nhỏ ngày nay đó chính là nhu cầu hoạch định và phân bổ các nguồn lực cho các hoạt động trên internet từ lúc bắt đầu và phát triển những kế hoạch này khi công ty tăng trưởng. Liên quan đến các trang mạng của công ty, một nghiên cứu điều tra đã chỉ ra hơn một nửa công ty nói rằng trang mạng của họ, đạt được tình trạng hòa vốn hay tự trang trải các chi phí cho mình, giúp tăng hiệu suất, cải thiện mối quan hệ với khách hàng, và làm cho hoạt động kinh doanh tăng trưởng.<sup>76</sup>

## Tổ chức

Trong hai giai đoạn đầu của sự phát triển doanh nghiệp nhỏ, cấu trúc tổ chức thường là phi chính thức theo đó tất cả các nhân viên sẽ báo cáo trực tiếp với chủ doanh nghiệp. Ở giai đoạn 3 (giai đoạn của sự thành công) các nhà quản trị chức năng được thuê sẽ đảm nhận nhiệm vụ này thay người chủ doanh nghiệp. Cấu trúc chức năng bắt đầu xuất hiện với những nhà quản trị phụ trách về tài chính, sản xuất, và marketing. Một cách tiếp cận khác về tổ chức đó là việc thuê ngoài như đã mô tả ở phần trên. Method, một công ty được khởi sự bởi hai người khởi nghiệp mới 20 tuổi để phát triển một dòng sản phẩm chất tẩy rửa không có chất độc hại được đóng gói trong những bao bì hợp thời trang và có mùi hương, đã ký hợp đồng với một nhà thiết kế công nghiệp để tạo ra những hộp đựng xà phòng hình chiếc đĩa mang tính chất độc đáo và ký hợp đồng sản xuất với những nhà sản xuất từng khu vực thị trường của quốc gia để chế tạo các sản phẩm một cách nhanh chóng và tồn trữ chúng cho doanh nghiệp.<sup>77</sup>

Trong các giai đoạn tăng trưởng về sau của các doanh nghiệp khởi nghiệp, những người khởi nghiệp cần phải học cách ủy quyền và phân quyền. Nếu một doanh nghiệp có rất nhiều dòng sản phẩm, người chủ doanh nghiệp nên xem xét việc tạo ra các nhóm hay các bộ phận chuyên môn hóa chịu trách nhiệm cho mỗi dòng sản phẩm. Tổ chức nên thuê những nhà quản trị có tài và phải có đủ những nhà quản trị như vậy để hỗ trợ sự tăng trưởng nhanh và xóa bỏ những vướng mắc liên quan đến sự gia tăng quy mô. Khi một tổ chức đang tăng trưởng, nó mang đặc trưng của việc sử dụng nhiều hơn các quy định, các quy trình hay thủ tục và các bản mô tả công việc được văn bản hóa. Từ chương 10 đến chương 13, chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về hoạt động tổ chức.

## Ra quyết định

Khi quản trị doanh nghiệp đang tăng trưởng, các chủ doanh nghiệp phải đối mặt với một tập hợp đa dạng các quyết định và chúng sẽ tác động đến việc thực hiện công việc của tổ chức. Các quyết định này bao gồm những loại liên quan đến việc xác định mức tồn kho, thuê mướn lao động mới, chọn tên miền cho trang mạng của công ty, hay mở rộng thị trường. Mỗi loại quyết định như vậy sẽ có khả năng làm thay đổi phương hướng hoạt động và ảnh hưởng đến sự thành công của công

ty. Paul Down, người sáng lập ra PaulDown Cabinetmakers vào năm 1986, đã phải đối mặt với nhiều quyết định khó khăn trong hoạt động điều hành hàng ngày. Với mỗi loại quyết định, ông luôn tìm các phương án thay thế, tiến hành lựa chọn, và thực hiện chúng bằng những hành động cần thiết. Đôi khi có những quyết định rất dễ đưa ra, nhưng có những loại khác đòi hỏi xem xét cẩn thận về cách thức phân bổ những nguồn lực hạn chế cho việc thực hiện các quyết định này. Chúng ta hãy xem xét các ví dụ về những loại quyết định mà Down phải đưa ra:

- Tôi có nên mua một máy đánh bóng bằng cách phun cát đã qua sử dụng để giảm thời gian chu kỳ sản xuất hay dùng số tiền đó để thưởng cho nhân viên ở mức 5%?
- Tôi có nên mua và chuyển đến văn phòng mới hay tân trang lại văn phòng làm việc đang thuê vào năm sắp tới?
- Những rủi ro nào sẽ xuất hiện khi tôi thực hiện thuê ngoài một số công việc tại Dubai, là nơi mà tôi có thể thuê mướn 10 lao động với tổng chi phí tiền lương chỉ bằng tiền lương của 1 lao động tại Hoa Kỳ?
- Làm thế nào để tôi có thể tạo ra một tổ chức học tập mà tại đó mọi công nhân sẽ thực hiện cải tiến không ngừng quy trình làm việc?
- Tôi có nên nâng cấp cơ sở dữ liệu và hồ sơ khách hàng từ máy chủ và đưa mọi thứ lên hệ thống đám mây điện tử.

Nhiều mô hình hữu dụng có thể giúp nhà quản trị ra những quyết định tốt hơn sẽ được trình bày chi tiết trong chương 9.

## Kiểm soát

Kiểm soát tài chính rất quan trọng trong bất kỳ giai đoạn nào của quá trình phát triển của doanh nghiệp vừa khởi nghiệp. Trong những giai đoạn đầu, hoạt động kiểm soát được tiến hành thông qua các báo cáo kế toán và giám sát cá nhân của người chủ. Vào giai đoạn 3 – giai đoạn thành công – ngân quỹ hoạt động đã được phân bổ đúng nơi chốn và chủ doanh nghiệp nên bắt đầu thực hiện hệ thống kiểm soát có tính cấu trúc chính thức. Trong giai đoạn cất cánh, công ty cần sử dụng ngân quỹ nhiều hơn, sử dụng các hệ thống chi phí chuẩn hóa và hệ thống máy tính ở một mức độ cao hơn để xây dựng các báo cáo thống kê. Các kỹ thuật kiểm soát sẽ trở nên phức tạp hơn trong giai đoạn bão hòa về nguồn lực.

Chúng ta có thể xét ví dụ về tình huống của Amazon.com: Khi công ty tăng trưởng và mở rộng hoạt động kinh doanh quốc tế, Jeff Bezos, chủ sở hữu kiêm Tổng giám đốc của công ty, thấy cần một cơ chế kiểm soát phức tạp hơn cho nên ông đã thuê một chuyên gia về hệ thống máy tính phát triển một hệ thống theo dõi và kiểm soát tất cả mọi hoạt động của công ty.<sup>79</sup> Hoạt động kiểm soát sẽ được thảo luận chi tiết ở chương 19.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Bạn đang khát khao trở thành chủ doanh nghiệp, và bạn đang có cơ hội để mua một cửa hàng cà phê và bánh nướng theo hình thức nhượng quyền



kinh doanh đang được rao bán tại thành phố bạn đang sống. Bạn sẽ cần một nhà đầu tư bên ngoài để giúp bạn chi trả phí nhượng quyền kinh doanh và chi phí khởi nghiệp. Làm thế nào để bạn xác định liệu đó có phải là một cơ hội khởi nghiệp tốt và ra quyết định về việc mua cửa hàng này?

2. Hơn 20 năm trước, khởi nghiệp kinh doanh là một môn học được đưa vào giảng dạy tại các trường đại học của Hoa Kỳ và phát triển với một tốc độ rất nhanh. Bạn có nghĩ rằng liệu sẽ khả thi khi giảng dạy cho người khác trở thành chủ doanh nghiệp? Tại sao có thể và không thể?
3. Tại sao việc sở hữu các doanh nghiệp nhỏ rất thu hút sự quan tâm của người nhập cư, phụ nữ, và các cộng đồng dân cư thiểu số tại Hoa Kỳ?
4. Xem xét 7 đặc trưng của chủ doanh nghiệp trong chương này. Hai đặc trưng nào mà bạn nghĩ rằng rất phù hợp với những nhà quản trị trong các công ty lớn? Hai đặc trưng nào ít thích hợp với những nhà quản trị trong các công ty lớn?
5. Làm thế nào để bạn đi đến quyết định nên khởi nghiệp theo cách xây dựng một doanh nghiệp mới hoàn toàn (khởi nghiệp từ số không), hay mua một doanh nghiệp hiện hữu, hoặc mua đặc quyền kinh doanh? Những thông tin nào bạn cần thu thập và phân tích?
6. Rất nhiều người khởi nghiệp thành công nói rằng họ làm công việc hoạch định rất ít, mà hầu như chỉ phác thảo qua loa những việc cần làm trong sổ tay làm việc của mình. Cách làm này liệu có cho phép họ thực hiện hoàn hảo mọi công việc hay không? Nếu có thì tại sao?
7. Những kỹ năng cá nhân nào bạn cần có để tạo niềm tin cho những người bảo trợ tài chính của mình tin vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mới mà bạn vừa khởi sự? Những kỹ năng nào sẽ rất hữu dụng cho bạn khi tiếp xúc với những người cung cấp những nguồn lực phi chính thức cho bạn như bạn bè, gia đình, và những loại kỹ năng nào sẽ có ích khi bạn muốn huy động nguồn vốn từ cổ đông, ngân hàng, hay từ các công ty đầu tư tài chính? Những xem xét này có tác động đến chiến lược tài trợ của bạn hay không?
8. Nhiều người thành công trong giai đoạn khởi nghiệp ban đầu chưa chắc đã là người có thể làm cho dự án kinh doanh tiếp tục. Làm thế nào để bạn có thể xác định mình rất phù hợp với vai trò của một người khởi nghiệp liên tục (là người khởi nghiệp một đơn vị kinh doanh xong lại tiếp tục khởi nghiệp một doanh nghiệp khác), hay bạn sẽ là một người dẫn dắt doanh nghiệp đến sự tăng trưởng và bảo hòa?
9. Việc khởi sự một đơn vị kinh doanh trực tuyến trên mạng khác như thế nào với việc khởi sự những doanh nghiệp nhỏ truyền thống như việc mở một cửa hàng sửa chữa xe hơi hay cửa hàng bán thức ăn chế biến sẵn? Liệu có khả thi hay không khi một đơn vị kinh doanh tiến hành toàn bộ các hoạt động trên không gian ảo để xây dựng một mối quan hệ khách hàng thân thiết? Hãy thảo luận vấn đề này.

10. Hãy mô tả những lợi ích của việc sử dụng các mạng truyền thông xã hội để hỗ trợ một đơn vị mới khởi sự tạo được sức hút trong giai đoạn đầu trong chu kỳ sống của doanh nghiệp nhỏ? Những bất lợi của việc sử dụng mạng truyền thông xã hội là gì?

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

Chỉ số thông minh khởi nghiệp của bạn là gì?

Hãy đánh giá bản thân bạn về 15 hành vi và đặc trưng, theo thang đo 4 bậc như sau:

- 1 = hoàn toàn không đồng ý;    2 = không đồng ý;  
3 = đồng ý;    4 = hoàn toàn đồng ý

Các phát biểu	Thang đo			
	1	2	3	4
1. Tôi có khả năng chuyển hóa các ý tưởng thành các công việc và hệ quả cụ thể.				
2. Khi tôi quan tâm đến một dự án, tôi thường nghĩ nhiều về nó và ngủ ít hơn				
3. Tôi sẵn lòng chấp nhận những hy sinh để đạt được các thành quả dài hạn.				
4. Khi lớn lên, tôi là một người chấp nhận rủi ro nhiều hơn thay vì là một đứa trẻ thận trọng.				
5. Tôi thường nhận thấy được các xu hướng, các mối liên kết, và mô hình mà những người khác không nhìn thấy được.				
6. Tôi luôn thích thú với việc sử dụng nhiều thời gian để suy ngẫm một mình.				
7. Tôi nổi tiếng là một người cứng đầu.				
8. Tôi thích làm việc với những người khó khăn nhưng có tài năng thay vì làm việc với những người hợp ý nhưng kém tài năng.				
9. Khi là một đứa trẻ tôi đã tham gia việc bán báo, bán nước giải khát, hoặc thực hiện các hoạt động kinh doanh nhỏ khác.				
10. Tôi luôn có những sự cam kết đầy quyết tâm vào đầu năm mới.				
11. Tôi không phải là một người dễ nản lòng và tôi luôn kiên trì khi đối diện với những trở ngại lớn.				

12. Tôi lấy lại thăng bằng nhanh chóng sau những cảm xúc thất bại.	1	2	3	4
13. Tôi sẵn lòng tiêu hết những món tiền dành dụm của mình – và có thể sẽ mất trắng – để hành động một mình.	1	2	3	4
14. Tôi rất chán nản với việc thực hiện một việc hay một lộ trình lặp đi lặp lại hàng ngày.	1	2	3	4
15. Khi tôi muốn một thứ gì, tôi luôn đặt mục tiêu rõ ràng để đạt được nó.	1	2	3	4

### Cho điểm và giải thích:

Tính tổng điểm của 15 phát biểu trên. Nếu điểm của bạn có từ 50-60 điểm, bạn có một chỉ số thông minh khởi nghiệp rất cao. Mức điểm từ 30-50 thể hiện chỉ số thông minh khởi nghiệp ở mức khá cao. Bạn có thể khởi nghiệp thành công nếu bạn có khát vọng và động lực. Nếu điểm của bạn thấp hơn 30 điểm có lẽ bạn không có nhiều năng lực khởi nghiệp. Sau khi cho điểm xong, bạn hãy quay lại xem xét từng câu phát biểu và suy nghĩ về những thay đổi mà bạn có thể thực hiện để có chỉ số năng lực khởi nghiệp cao hơn hay thấp hơn.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: KHỞI DẠY Ý TƯỞNG TỪ THẢO LUẬN NHÓM NHỎ

**Bước 1:** Danh sách bên dưới thể hiện những phẩm chất, theo các chuyên gia, rất cần thiết cho một người khởi nghiệp thành công. Đánh giá các yếu tố này theo tầm quan trọng từ 1 đến 8 theo thứ tự từ ít quan trọng nhất cho đến quan trọng nhất để khởi sự thành công doanh nghiệp.

1. \_\_\_\_Được động viên đến mức chấp nhận sự hy sinh tài chính và cách sống của bạn trong nhiều năm.
2. \_\_\_\_Thích thú với mọi khía cạnh của hoạt động điều hành doanh nghiệp từ kế toán cho đến tiếp xúc khách hàng.
3. \_\_\_\_Có được sự hỗ trợ từ các cố vấn, các đối tác kinh doanh, hoặc những người có tầm quan trọng khác, đó là những người có sự lắng nghe một cách cảm thông hoặc có những chuyên môn mà bạn không có.
4. \_\_\_\_Có những phẩm chất cá nhân có sự thuyết phục và trình bày tốt.
5. \_\_\_\_Có những ý tưởng hay khái niệm mà bạn tuyệt đối có sự đam mê.
6. \_\_\_\_Trở thành người năng động, là những người không thể chờ đợi để làm cho mọi việc xảy ra.
7. \_\_\_\_Rất yên tâm khi ra các quyết định dựa trên sự tỉnh táo khi không có thông tin đầy đủ.
8. \_\_\_\_Sở hữu một năng lực giám sát việc triển khai thành công các ý tưởng kinh doanh của riêng bạn.

**Bước 2:** Mỗi thành viên trong một nhóm (từ 3-5 học viên) chia sẻ kết quả đánh giá của mình và lý do đánh giá cho các thành viên khác.

**Bước 3:** Thảo luận việc đánh giá dưới góc độ của nhóm và thống nhất cách đánh giá của toàn nhóm.

**Bước 4:** Tiến hành thảo luận nhóm với các câu hỏi gợi ý sau đây:

- (i) Điều gì là lý do tạo nên sự khác biệt trong việc phân hạng của từng thành viên trong nhóm?
- (ii) Sự khác biệt trong việc phân hạng có lệ thuộc vào loại hình doanh nghiệp được khởi sự hay không?
- (iii) Sự khác biệt trong phân hạng có biến động theo giới tính hay không? Điều gì động viên bạn khởi nghiệp? Bạn mạnh nhất ở phẩm chất nào trong số các phẩm chất được nêu ở trên?

## CHÚ THÍCH

1. Based on Keith M. Hmieleski and Andrew C. Corbett, "Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Small Business Management* 44, no. 1 (January 2006): 45-63; and "Do You Have an Entrepreneurial Mind?" *Inc.com*, October 19, 2005, [www.inc.com](http://www.inc.com) (accessed October 19, 2005).
2. Scott Adams, "How to Get a Real Education," *The Wall Street Journal*, April 9-10, 2011, C1.
3. U.S. Small Business Administration, [www.sba.gov/content/entrepreneurship-you-0](http://www.sba.gov/content/entrepreneurship-you-0) (accessed August 6, 2012).
4. Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts, *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 4th ed. (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1998), p. 30.
5. Megan Shank, "GrubHub Has a Full Menu," *The Washington Post*, February 26, 2011, [www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/02/26/AR2011022603117.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/02/26/AR2011022603117.html) (accessed August 6, 2012).
6. Study conducted by Yankelovich Partners, reported in Mark Henricks, "Type-Cast," *Entrepreneur* (March 2000): 14-16.
7. Susan Polis Schutz, "Poetry and a Pickup Truck," *The New York Times*, March 3, 2012, [www.nytimes.com/2012/03/04/jobs/blue-mountain-arts-chief-on-how-the-business-began.html?\\_r=1&pagewanted=print](http://www.nytimes.com/2012/03/04/jobs/blue-mountain-arts-chief-on-how-the-business-began.html?_r=1&pagewanted=print) (accessed August 6, 2012).
8. John A. Byrne, "The 12 Greatest Entrepreneurs of Our Time," *Fortune* (April 9, 2012): 67-86; "Asia 200: Infosys Tops India's Most Admired Companies," *The Wall Street Journal Asia Online*, November 2, 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304173704575577683613256368.html> (accessed October 2, 2012); and "Asia 200 Interactive," *The Wall*

- Street Journal Online*, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304410504575559363431123480.html> (accessed October 2, 2012).
9. Donna J. Kelley, Slavica Singer, and Mike Herrington, *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Executive Report*, July 26, 2012, <http://www.gemconsortium.org/docs/2409/gem-2011-global-report> (accessed October 9, 2012).
10. "Moving America's Small Businesses & Entrepreneurs Forward: Creating an Economy Built to Last," *National Economic Council* (May 2012), [www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/small\\_business\\_report\\_05\\_16\\_12.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/small_business_report_05_16_12.pdf) (accessed August 7, 2012).
11. Major L. Clark, III and Radwan N. Saade, Office of Advocacy U.S. Small Business Administration, September 2010, <http://archive.sba.gov/advo/research/rs372tot.pdf> (accessed August 6, 2012).
12. U.S. Small Business Administration, [www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf](http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf) (accessed August 7, 2012).
13. Jon Swartz, "Google, Amazon, Facebook Put Start-ups on Fast Track," *USA Today*, February 22, 2011, [www.google.com/search?sourceid=navclient&aq=4&oq=google+amazon&ie=UTF-8&rlz=1T4ADRA\\_enUS426US427&q=google+amazon+facebook+put+startups+on+fast+track&gs\\_upl=0l0l0l5065lllllllll0&aqi=g4s1&pbx=1](http://www.google.com/search?sourceid=navclient&aq=4&oq=google+amazon&ie=UTF-8&rlz=1T4ADRA_enUS426US427&q=google+amazon+facebook+put+startups+on+fast+track&gs_upl=0l0l0l5065lllllllll0&aqi=g4s1&pbx=1) (accessed August 7, 2012).
14. Research and statistics reported in "The Job Factory," *Inc.* (May 29, 2001): 40–43.
15. Ian Mount, "The Return of the Lone Inventor," *Fortune Small Business* (March 2005): 18; Magnus Aronsson, "Education Matters—But Does Entrepreneurship Education? An Interview with David Birch," *Academy of Management Learning and Education* 3, no. 3 (2004): 289–292; Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration, [www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf](http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf) (accessed August 19, 2010).
16. John Case, "The Origins of Entrepreneurship," *Inc.* (June 1989): 51–53.
17. Dinah Wisenberg Brin, "Franchises a Draw for Minority Entrepreneurs," *Entrepreneur*, December 22, 2011, [www.entrepreneur.com/blog/222525](http://www.entrepreneur.com/blog/222525) (accessed August 8, 2012).
18. "Small Business Ambassador," *Fortune Small Business* (February 2007): 28; and "Salvador Guzman Buys Second AM Radio Station," July 8, 2009, <http://www.hispanicnashville.com/2009/07/salvador-guzman-buys-second-am-radio.html> (accessed October 9, 2012).
19. U.S. Census Bureau, [http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=SBO\\_2007\\_00CSA01&prodType=table](http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=SBO_2007_00CSA01&prodType=table) (accessed August 8, 2012).
20. Mickey Meece, "One in Four Businesses Calls the Owner 'Ma'am,'" *The New York Times* (November 5, 2009), [www.nytimes.com/2009/11/05/business/smallbusiness/05sbiz.html?scp=1&sq=one%20in%20four%20](http://www.nytimes.com/2009/11/05/business/smallbusiness/05sbiz.html?scp=1&sq=one%20in%20four%20)

businesses%20calls%20the%20owner%20 maam&st=Search (accessed November 4, 2009).

21. Claire Cain Miller, "Out of the Loop in the Silicon Valley," *The New York Times*, April 16, 2010, <http://dealbook.blogs.nytimes.com/2010/04/19/out-of-the-loop-in-silicon-valley/?scp=1&sq=OUT%20OF%20THE%20LOOP%20IN%20SILICON%20VALLEY&st=Search> (accessed June 1, 2010).
22. Steven Overly and Thomas Heath, "Venga Betting on an App Dream," *The Washington Post*, April 29, 2011, [www.washingtonpost.com/business/venga-betting-on-an-app-dream/2011/04/26/AFL0nHFF\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/venga-betting-on-an-app-dream/2011/04/26/AFL0nHFF_story.html) (accessed August 9, 2012).
23. This discussion is based in part on Charles R. Kuehl and Peggy A. Lambing, *Small Business: Planning and Management*, 3d ed. (Ft. Worth, TX: The Dryden Press, 1994).
24. Leigh Buchanan, "The Motivation Matrix," *Inc.*, March 2012, [www.inc.com/magazine/201203/motivation-matrix.html](http://www.inc.com/magazine/201203/motivation-matrix.html) (accessed August 20, 2012).
25. Quoted in Jessica Bruder, "A Harvard Professor Analyzes Why Start-Ups Fail," *The New York Times*, May 25, 2012, <http://boss.blogs.nytimes.com/2012/05/25/a-harvard-professor-analyzes-why-start-ups-fail/> (accessed August 9, 2012).
26. Brian X. Chen, "Crammed Into Cheap Bunks, Dreaming of Future Digital Glory," *The New York Times*, July 5, 2012, [www.nytimes.com/2012/07/06/technology/at-hacker-hostels-living-on-the-cheap-and-dreaming-of-digital-glory.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/07/06/technology/at-hacker-hostels-living-on-the-cheap-and-dreaming-of-digital-glory.html?pagewanted=all) (accessed August 9, 2012).
27. Drex Heikes, "Strand Brewing Is Tasting Success After Years of Struggle," *Los Angeles Times*, July 1, 2012, <http://articles.latimes.com/2012/jul/01/business/la-fi-de-incalifornia-brewers-20120701> (accessed August 1, 2012).
28. Byrne, "The 12 Greatest Entrepreneurs of Our Time."
29. Reported in "Crunching the Numbers: Work-Life Balance," *Inc.* (July–August, 2011): 30.
30. Melissa S. Cardon et al., "The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion," *Academy of Management Review* 34, no. 3 (2009): 511–532.
31. Quote from [www.evancarmichael.com](http://www.evancarmichael.com).
32. Byrne, "The 12 Greatest Entrepreneurs of Our Time."
33. David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand, 1961).
34. Quote from [www.evancarmichael.com](http://www.evancarmichael.com).
35. Paulette Thomas, "Entrepreneurs' Biggest Problems— and How They Solve Them," *The Wall Street Journal*, March 17, 2003.
36. M. Tina Dacin, Peter A. Dacin, and Paul Tracey, "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions," *Organization Science* 22, no. 5 (September–October 2011): 1203–1213.
37. Byrne, "The 12 Greatest Entrepreneurs of Our Time."

38. Steven Prokesch, "The Reluctant Social Entrepreneur," *Harvard Business Review* (June 2011): 124 – 126.
39. Leslie Brokaw, "How to Start an Inc. 500 Company," *Inc. 500* (1994): 51–65.
40. Lottie L. Joiner, "How to Work Full-time While Launching a Business, Spanx," *USA Today*, June 25, 2011, [www.usatoday.com/money/smallbusiness/2011-07-22-work-full-time-and-launch-small-business\\_n.htm](http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/2011-07-22-work-full-time-and-launch-small-business_n.htm) (accessed August 13, 2012).
41. Paul Reynolds, "The Truth About Start-ups," *Inc.* (February 1995): 23; Brian O'Reilly, "The New Face of Small Businesses," *Fortune* (May 2, 1994): 82–88.
42. Based on Ellyn E. Spragins, "Venture Capital Express: How to Write a Business Plan That Will Get You in the Door," *Small Business Success*, November 1, 1990, [www.inc.com/magazine/19901101/5472.html](http://www.inc.com/magazine/19901101/5472.html) (accessed August 18, 2010); Linda Elkins, "Tips for Preparing a Business Plan," *Nation's Business* (June 1996): 60R–61R; Carolyn M. Brown, "The Do's and Don'ts of Writing a Winning Business Plan," *Black Enterprise* (April 1996): 114–116; and Kuratko and Hodgetts, *Entrepreneurship*, pp. 295–397. For a clear, thorough, step-by-step guide to writing an effective business plan, see Linda Pinson and Jerry Jinnett, *Anatomy of a Business Plan*, 5th ed. (Virginia Beach, VA: Dearborn, 2001).
43. The INC. FAXPOLL, *Inc.* (February 1992): 24.
44. Duncan MacVicar, "Ten Steps to a High-Tech Startup," *The Industrial Physicist* (October 1999): 27–31.
45. "Venture Capitalists' Criteria," *Management Review* (November 1985): 7–8.
46. "Staples Makes Big Business from Helping Small Businesses," *SBA Success Stories*, [www.sba.gov/successstories.html](http://www.sba.gov/successstories.html) (accessed March 12, 2004); and Staples Web site, [www.staples.com/sbd/cre/marketing/about\\_us/index.html](http://www.staples.com/sbd/cre/marketing/about_us/index.html) (accessed August 24, 2012).
47. Elizabeth Olson, "From One Business to 23 Million," *The New York Times*, March 7, 2004, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9C03E6D6113FF934A35750C0A9629C8B63> (accessed July 16, 2008).
48. "Where the Venture Money Is Going," *Business 2.0* (January–February 2004): 98.
49. Emily Glazer, "A David and Gillette Story," *The Wall Street Journal*, April 12, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303624004577338103789934144.html> (accessed August 14, 2012).
50. Catherine Clifford, "Want to Raise Money With Crowdfunding? Consider These Tips," *Entrepreneur*, April 4, 2012, [www.entrepreneur.com/article/223270](http://www.entrepreneur.com/article/223270) (accessed August 14, 2012).
51. Jenna Wortham, "Start-ups Look to the Crowd," *The New York Times*, April 29, 2012, [www.nytimes.com/2012/04/30/technology/kickstarter-sets-off-financing-rush-for-a-watch-not-yet-made.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/04/30/technology/kickstarter-sets-off-financing-rush-for-a-watch-not-yet-made.html?pagewanted=all) (accessed August 14, 2012).

52. Aviva Yael, "How We Did It," *Inc.* (September 2008): 143.
53. Wendy Lea, "Dancing with a Partner," *Fast Company* (March 2000): 159–161.
54. James G. Combs et al., "Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges," *Journal of Management* 37, no. 1 (January 2011): 99–126.
55. Data from "The Franchise Business Economic Outlook: 2012," Prepared by IHS Global Insight for the International Franchising Association, <http://emarket.franchise.org/2012FranchiseBusinessOutlook.pdf> (accessed August 15, 2012).
56. [www.entrepreneur.com/franchises/dunkindonuts/282304-0.html](http://www.entrepreneur.com/franchises/dunkindonuts/282304-0.html).
57. Sarah E. Needleman and Angus Loten, "Fast-Food Franchises Bulking Up," *The Wall Street Journal*, April 12, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304587704577333443052487330.html> (accessed August 15, 2012).
58. For a discussion of the risks and disadvantages of owning a franchise, see Anne Fisher, "Risk Reward," *Fortune Small Business* (December 2005–January 2006): 44.
59. Anne Field, "Your Ticket to a New Career? Franchising Can Put Your Skills to Work in Your Own Business," in *Business Week Investor: Small Business* section, *BusinessWeek* (May 12, 2003): 100; and Roberta Maynard, "Choosing a Franchise," *Nation's Business* (October 1996): 56–63.
60. Darren Dahl, "Getting Started: Percolating Profits," *Inc.* (February 2005): 38.
61. Statistics from the National Business Incubation Association, [www.nbia.org/resource\\_library/faq/index.php#3](http://www.nbia.org/resource_library/faq/index.php#3) (accessed July 31, 2010).
62. Amy Oringel, "Sowing Success," *Working Woman* (May 2001): 72.
63. Laura Novak, "For Women, a Recipe to Create a Successful Business," *The New York Times*, June 23, 2007, [www.nytimes.com/2007/06/23/business/smallbusiness/23cocina.html?\\_r=1&sq=Laura%20Novak,%20a%20Recipe%20to%20Create%20a%20Successful%20Business&st=cse&adxnnl=1&oref=slogin&scp=1&adxnnlx=1225894278-APkyZ4kswGDrm3Qtejlg6A](http://www.nytimes.com/2007/06/23/business/smallbusiness/23cocina.html?_r=1&sq=Laura%20Novak,%20a%20Recipe%20to%20Create%20a%20Successful%20Business&st=cse&adxnnl=1&oref=slogin&scp=1&adxnnlx=1225894278-APkyZ4kswGDrm3Qtejlg6A) (accessed June 23, 2007).
64. Chuck Salter, "Girl Power," *Fast Company* (September 2007): 104.
65. Aaron Pressman, "The Domains of the Day," *Business-Week* (June 25, 2007): 74.
66. Jason R. Rich, *Unofficial Guide to Starting a Business Online*, 2nd ed. (New York: Wiley Publishing, 2006), p. 116.
67. Ellen Reid Smith, *e-loyalty: How to Keep Customers Coming Back to Your Website* (New York: Harper-Business, 2000), p. 19.
68. *Ibid.*, p. 127.
69. Dennis Nishi, "Click 'Like' if This Tactic Makes Sense at Start-Ups," *The Wall Street Journal*, November 14, 2011, R6.



70. Jenna Wortham, "Facebook to Buy Photo-Sharing Service Instagram for \$1 Billion," *The New York Times*, April 9, 2012, <http://bits.blogs.nytimes.com/2012/04/09/facebook-acquires-photo-sharing-service-instagram/?pagewanted=print> (accessed August 17, 2012); and Benny Evangelista, "Facebook's Instagram Purchase Final," *The San Francisco Chronicle*, September 6, 2012, [www.sfgate.com/technology/article/Facebook-s-Instagram-purchase-final-3845127.php](http://www.sfgate.com/technology/article/Facebook-s-Instagram-purchase-final-3845127.php) (accessed September 8, 2012).
71. Carrie Dolan, "Entrepreneurs Often Fail as Managers," *The Wall Street Journal*, May 15, 1989.
72. Lizette Chapman, "Pivoting" Pays Off for Tech Entrepreneurs, *The Wall Street Journal*, April 26, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303592404577364171598999252.html> (accessed August 17, 2012).
73. Jenna Wortham, "Rather Than Share Your Location, Foursquare Wants to Suggest One," *The New York Times*, June 7, 2012, [www.nytimes.com/2012/06/07/technology/in-app-overhaul-foursquare-shifts-focus-to-recommendations.html](http://www.nytimes.com/2012/06/07/technology/in-app-overhaul-foursquare-shifts-focus-to-recommendations.html) (accessed August 17, 2012).
74. Jessica Bruder, "A Harvard Professor Analyzes Why Start-Ups Fail," *The New York Times*, May 25, 2012, <http://boss.blogs.nytimes.com/2012/05/25/a-harvard-professor-analyzes-why-start-ups-fail/> (accessed August 17, 2012).
75. Byrne, "The 12 Greatest Entrepreneurs of Our Time."
76. George Mannes, "Don't Give Up on the Web," *Fortune* (March 5, 2001): 184[B]–184[L].
77. Bridgett Finn, "Selling Cool in a Bottle," *Business 2.0*, December 1, 2003, [http://money.cnn.com/magazines/business2/business2\\_archive/2003/12/01/354202/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2003/12/01/354202/index.htm) (accessed November 5, 2008).
78. Paul Downs, "My Business Problems This Week," *The New York Times*, March 11, 2011, <http://boss.blogs.nytimes.com/2011/03/11/my-business-problems-this-week/> (accessed August 20, 2012).
79. Saul Hansell, "Listen Up! It's Time for a Profit: A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious," *The New York Times*, May 20, 2001.
80. Based on Kelly K. Spors, "So, You Want to Be an Entrepreneur," *The Wall Street Journal*, February 23, 2009; and "So You Want to Be an Entrepreneur," *The Star-Phoenix*, January 23, 2010.





# PHẦN 3

HOẠCH ĐỊNH

# Hoạch định và thiết lập mục tiêu

## ĐỀ CƯƠNG CỦA CHƯƠNG

- Phong cách quản trị của bạn có phù hợp với việc thiết lập mục tiêu hay không?
- Tổng quan về hoạch định và thiết lập mục tiêu
- Thiết lập mục tiêu trong các tổ chức
- Hoạch định điều hành
- Lợi ích và hạn chế của hoạch định
- Hoạch định trong môi trường bất ổn
- Các cách tiếp cận sáng tạo trong hoạch định

## KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Xác định các mục tiêu, các kế hoạch và giải thích mối quan hệ giữa chúng.
- Giải thích khái niệm về sứ mệnh và cách thức nó tác động đến việc thiết lập mục tiêu và hoạch định.
- Mô tả các loại mục tiêu và cách thức nhà quản trị sử dụng sơ đồ chiến lược để liên kết các mục tiêu.
- Mô tả các đặc trưng của mục tiêu có hiệu quả.
- Mô tả bốn bước cơ bản trong việc quản trị theo mục tiêu.
- Giải thích được sự khác biệt giữa kế hoạch đơn dụng và kế hoạch thường trực.
- Thảo luận về những ích lợi và hạn chế của hoạt động hoạch định.
- Mô tả và giải thích tầm quan trọng của việc hoạch định theo tình huống, xây dựng kịch bản, và hoạch định khủng hoảng cho các nhà quản trị trong bối cảnh hiện nay.
- Nhận dạng các cách tiếp cận hoạch định có tính sáng tạo.



## PHONG CÁCH QUẢN TRỊ CỦA BẠN CÓ PHÙ HỢP VỚI VIỆC THIẾT LẬP MỤC TIÊU HAY KHÔNG?

**Hướng dẫn:** Bạn có phải là một nhà hoạch định xuất sắc hay không? Bạn có thiết lập các mục tiêu và nhận dạng các cách thức để hoàn thành chúng hay không? Việc trả lời những câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn thông hiểu những thói quen trong công việc của mình có phù hợp với việc hoạch định và thiết lập mục tiêu. Trả lời những câu hỏi sau đây dựa trên mức độ giống với những gì bạn đang thực hiện. Hãy đưa ra câu trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như sai” ứng với mỗi phát biểu dưới đây.

Phản hồi đúng	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Tôi luôn có những mục tiêu rõ ràng và cụ thể trong các khía cạnh của đời sống.		
2. Tôi có định hướng về những gì cần đạt được trong cuộc đời của mình.		
3. Tôi rất thích đặt ra các mục tiêu tổng quát hơn là cụ thể.		
4. Tôi sẽ làm việc tốt hơn khi không có những quy định về hạn định thời gian hoàn thành công việc.		
5. Tôi dành thời gian mỗi ngày hay tuần để lên kế hoạch cho các công việc.		
6. Tôi hiểu rất rõ các chỉ tiêu đo lường mức độ thực hiện mục tiêu của tôi.		
7. Tôi sẽ làm việc tốt hơn khi đặt ra những mục tiêu thách thức cho bản thân.		
8. Tôi giúp đỡ người khác làm rõ và xác định các mục tiêu của họ.		

**Cho điểm và giải thích:** Bạn hãy cho 1 điểm với những phát biểu nào mà bạn trả lời “Hầu như đúng”, trừ phát biểu thứ 3 và 4. Đối với phát biểu 3 và 4, bạn hãy cho 1 điểm với từng câu khi bạn trả lời “Hầu như sai”. Nếu điểm của bạn từ 5 trở lên, bạn có hành vi phù hợp với hoạt động thiết lập mục tiêu và có sự chuẩn bị cho vai trò là một nhà quản trị. Nếu điểm của bạn từ 4 trở xuống bạn nên hoàn thiện kỹ năng ra quyết định của mình. Một nhiệm vụ rất quan trọng của nhà quản trị là việc thiết lập mục tiêu, đo lường kết quả, và đánh giá lại những tiến triển trong quá trình thực hiện mục tiêu của nhân viên và bộ phận của mình.

Những phát biểu nêu trên thể hiện mức độ mà bạn chấp nhận sử dụng nghiêm túc các mục tiêu để định hướng công việc và cuộc sống. Nhưng nếu điểm của bạn thấp, bạn cũng đừng thất vọng. Phần lớn các tổ chức đều sử dụng các hệ thống thiết lập mục tiêu và đánh giá. Không một đơn vị nào thành công nếu không có một hệ thống thiết lập mục tiêu tốt, nhưng với tính cách là một nhà quản trị mới, việc thiết lập các mục tiêu và đánh giá kết quả thực hiện là những công cụ giúp cho nhà quản trị gia tăng tầm ảnh hưởng. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc thiết lập các mục tiêu rõ ràng, cụ thể, và đầy thách thức trong các lĩnh vực then chốt sẽ tạo ra kết quả thực hiện tốt hơn.

Sứ mệnh mới của Walmart cho các cửa hàng của mình tại Hoa Kỳ chính là việc cung cấp hàng hóa giá rẻ cho các khách hàng bình dân tại Hoa Kỳ. Điều này được xem là một cách để Walmart trở thành một nhà bán lẻ lớn nhất trên thế giới, nhưng trong nhiều năm qua, trong giai đoạn kinh doanh suy thoái, các nhà quản trị cố gắng thực hiện một định hướng mới. Thay vì khẳng định giữ các mục tiêu hiệu suất hoạt động và cố gắng đặt giá thấp, họ quyết định tiếp cận những khách hàng cao cấp hơn bằng cách phát triển những cửa hàng được nâng cấp để tránh tình trạng bừa bộn, cung cấp các thực phẩm hữu cơ, và các hàng hóa hợp thời

trung hơn. Các cửa hàng đã tăng giá một số mặt hàng và khuyến mãi giảm giá một số mặt hàng khác. Walmart đã thành công trong việc đáp ứng mục tiêu thu hút nhiều khách hàng ở phân khúc thị trường có thu nhập cao hơn, nhưng nhiều khách hàng chủ yếu của nó – những người có thu nhập thấp hơn 70.000USD/năm – đã quyết định chuyển sang mua sắm ở các chuỗi cửa hàng Dollar hay cửa hàng có chiết khấu cao. Các nhà cung cấp dài hạn đã xa lánh do Walmart đã cắt giảm một số loại hàng hóa. Doanh số của Walmart đã bị sụt giảm rõ rệt. “Tôi nghĩ rằng chúng tôi đã cố gắng mở rộng số lượng thương hiệu quá ít trong một thời gian dài”, theo lời của William Simon, nhà lãnh đạo Walmart tại chi nhánh Hoa Kỳ. Các nhà quản trị đang thiết kế lại các mục tiêu để nắm bắt được một phương thức tạo sự thành công. Công ty vẫn mong muốn gia tăng lượng khách hàng cơ sở tại Hoa Kỳ bằng cách xây dựng những cửa hàng nhỏ hơn tại khu vực thành thị. Simon đã nêu ra phương châm “Mức giá thấp mỗi ngày tại các cửa hàng có diện tích 4.572 m<sup>2</sup>.<sup>1</sup>

Một trong những trách nhiệm chủ yếu của các nhà quản trị chính là việc quyết định công ty sẽ đi đến đâu trong tương lai và cách thức để đi đến đó. Các nhà quản trị tại Walmart đang thực hiện một cuộc đấu tranh khi họ quyết định mục tiêu gì cần theo đuổi và cách thức để đạt các mục tiêu này. Việc thiếu hoạch định hay hoạch định kém có thể gây những tổn thất nghiêm trọng cho một tổ chức. Ví dụ sự cố hạt nhân tại nhà máy Fukushima Daiichi do xuất hiện trận động đất và sóng thần ở Nhật Bản vào năm 2011 được quy là một phần lỗi của công tác hoạch định. Kiyoshi Kurokawa, Chủ tịch của Ủy ban điều tra độc lập về sự cố hạt nhân, đã nói “Đây là một thảm họa xuất phát từ lỗi của con người – sự cố này đã có thể được dự báo và ngăn ngừa trước. Những tác động của nó đã có thể được làm giảm nhẹ bởi những phản ứng có hiệu quả hơn của con người”<sup>2</sup>. Các nhà quản trị không thể nhìn thấy trước tương lai, họ cũng không thể ngăn ngừa được những thảm họa tự nhiên như động đất, nhưng hoạt động hoạch định phù hợp có thể giúp họ phản ứng ngay lập tức và có hiệu quả trước những sự kiện không mong đợi. Tại Fukushima, một sự hỗn loạn đã bao trùm khi truyền thông bị gián đoạn, chuỗi các mệnh lệnh bị rối loạn, và dường như không có ai biết phải làm gì để duy trì sự an toàn hay thực hiện những bước đi nào khi sự cố hạt nhân xảy ra.

Hoạch định được xem là chức năng cơ bản trong số bốn chức năng của quản trị: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm soát. Mọi thứ đều xuất phát từ hoạch định. Tuy nhiên hoạch định là một chức năng gây ra nhiều tranh cãi nhất. Làm thế nào các nhà quản trị có thể hoạch định cho tương lai trong môi trường liên tục thay đổi? Những rối loạn về kinh tế, chính trị, và xã hội trong những năm gần đây đã khơi mào những mối quan tâm mới trong công tác hoạch định của tổ chức, đặc biệt việc hoạch định khủng hoảng và các sự kiện bất ngờ. Tuy nhiên vẫn còn một số nhà quản trị đang nghi ngờ rằng hoạt động hoạch định thật sự có giá trị hay không trong một thế giới liên tục biến động. Hoạch định không thể chỉ ra những sự bất ổn trong tương lai và cũng không thể chế ngự được môi trường đầy bất ổn. Collin Powell, nguyên Bộ trưởng Bộ quốc phòng của Hoa Kỳ, đã đưa ra lời cảnh báo cho các nhà quản trị: “Không có một kế hoạch chiến thuật nào tồn tại khi đụng độ với kẻ thù”.<sup>3</sup> Liệu lời khuyên này có vô ích cho những nhà quản trị khi

họ tiến hành hoạch định? Dĩ nhiên là không. Không có một kế hoạch nào là hoàn hảo nhưng nếu không có kế hoạch và mục tiêu, người lao động và tổ chức sẽ bị thất bại. Tuy nhiên, một nhà quản trị tài năng sẽ thấu hiểu những kế hoạch nào có thể sẽ phát triển và thay đổi chúng cho phù hợp với bối cảnh môi trường biến đổi.

Trong chương này chúng ta sẽ khám phá quy trình hoạch định và xem xét cách thức mà các nhà quản trị xây dựng các kế hoạch có hiệu quả. Sự quan tâm đặc biệt sẽ dành cho việc thiết lập mục tiêu, là bước đầu tiên trong quy trình hoạch định. Sau đó chúng ta sẽ thảo luận về các loại kế hoạch mà nhà quản trị sử dụng để giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu đã thiết lập. Chúng ta cũng xem xét các cách tiếp cận về công tác hoạch định nhằm giúp cho các nhà quản trị giải quyết các vấn đề bất ổn: hoạch định tình huống, mô phỏng theo kịch bản, và hoạch định khủng hoảng. Cuối cùng, chúng ta sẽ khảo sát những cách tiếp cận mới trong hoạch định nhấn mạnh đến sự tham gia của người lao động (và đôi khi là sự tham gia của các đối tác hữu quan) trong tư duy và triển khai chiến lược. Chương 8 sẽ khảo sát sâu về hoạch định chiến lược và xem xét các đề xuất chiến lược mà nhà quản trị sử dụng trong một môi trường cạnh tranh. Trong chương 9, chúng ta sẽ xem xét việc ra quyết định. Các kỹ thuật ra quyết định thích hợp rất cần thiết cho việc lựa chọn các mục tiêu của tổ chức, các kế hoạch, và các đề xuất chiến lược.

## TỔNG QUAN VỀ VIỆC THIẾT LẬP MỤC TIÊU VÀ HOẠCH ĐỊNH

Mục tiêu được xem như là những gì mong đợi trong tương lai mà tổ chức cố gắng thực hiện.<sup>4</sup> Các mục tiêu là rất quan trọng bởi vì các tổ chức luôn hướng về một mục đích, và các mục tiêu sẽ xác định và thể hiện được mục đích đó. Kế hoạch là một bản phác thảo hướng đến việc hoàn thành các mục tiêu và định rõ việc phân bổ các nguồn lực, các lịch trình, nhiệm vụ, và những hành động khác. Các mục tiêu xác định điều gì phải đạt được trong tương lai và các kế hoạch thể hiện phương tiện đạt mục tiêu. Khái niệm hoạch định thường hợp nhất cả hai vấn đề nêu trên; nó bao hàm việc xác định các mục tiêu của tổ chức và làm rõ các phương tiện sử dụng để hoàn thành mục tiêu.<sup>5</sup>

### Các cấp độ của kế hoạch và mục tiêu

Minh họa 7.1 thể hiện các cấp độ của các mục tiêu và kế hoạch. Quy trình hoạch định bắt đầu với việc tuyên bố một sứ mệnh chính thức để khẳng định mục đích tồn tại của tổ chức, đặc biệt cho đối tượng hữu quan bên ngoài. Sứ mệnh tạo ra nền tảng cho các mục tiêu và kế hoạch chiến lược, đến lượt nó các yếu tố này sẽ định hình các vấn đề mang tính chiến thuật và điều hành.<sup>6</sup> Các nhà quản trị cấp cao thường chịu trách nhiệm thiết lập các kế hoạch và mục tiêu chiến lược hướng đến một cam kết đạt được hiệu suất và hiệu quả. Việc thiết lập các mục tiêu và kế hoạch cấp chiến thuật là trách nhiệm của các nhà quản trị cấp trung, chẳng hạn như lãnh đạo các đơn vị kinh doanh trực thuộc hay các bộ phận chức năng. Các nhà quản trị cấp trung sẽ thiết lập các kế hoạch chiến thuật quan tâm nhiều đến

**MINH HỌA 7.1 Các cấp độ kế hoạch và mục tiêu**

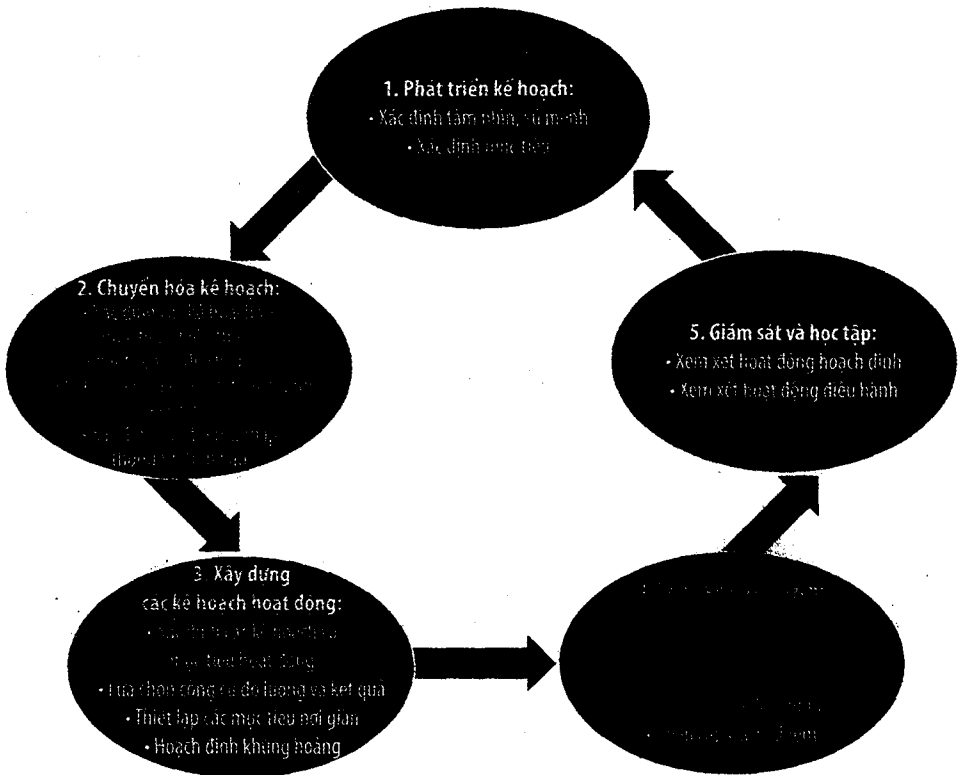
các hành động chủ yếu mà đơn vị đó phải hoàn thành để hỗ trợ cho việc thực hiện kế hoạch chiến lược, được thiết kế bởi các nhà quản trị cấp cao. Các kế hoạch điều hành sẽ xác định các thủ tục hay quy trình cần thực hiện ở cấp thấp, chẳng hạn như tại các bộ phận trực thuộc ở cấp thấp hơn và người lao động. Các nhà quản trị ở cấp thấp nhất và các quản đốc phát triển các kế hoạch điều hành tập trung vào các nhiệm vụ và quy trình cụ thể để góp phần hoàn thành các mục tiêu chiến thuật. Việc hoạch định ở từng cấp sẽ cung cấp sự hỗ trợ cho các cấp khác.

## Quy trình hoạch định của tổ chức

Quy trình hoạch định tổng quát, được thể hiện trong minh họa 7.2 giúp ngăn ngừa tư duy ngắn hạn chỉ quan tâm đến các hoạt động hàng ngày của nhà quản trị. Quy trình bắt đầu với việc nhà quản trị phát triển một kế hoạch tổng thể cho tổ chức trong đó xác định rõ sứ mệnh và các mục tiêu chiến lược. Thứ hai, các nhà quản trị cần chuyển hóa kế hoạch thành hành động bằng cách xác định các mục tiêu và kế hoạch chiến thuật, phát triển sơ đồ chiến lược để liên kết các mục tiêu, thiết lập các kế hoạch tình huống và kịch bản, và xây dựng các đội thu thập và phân tích thông tin về đối thủ cạnh tranh (hay thông tin tình báo). Thứ ba, các nhà quản trị cần chỉ ra các hoạt động điều hành cần thiết để hoàn thành mục tiêu. Điều này liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu và kế hoạch hoạt động, lựa chọn các công cụ đo lường và các kết quả cần đạt để xác định xem mọi việc có diễn ra theo đúng phương hướng hay không, và nhận dạng các



MINH HỌA 7.2 Quy trình hoạch định của tổ chức



mục tiêu có thể điều chỉnh cũng như các kế hoạch ứng phó với khủng hoảng cần thực hiện. Các công cụ triển khai kế hoạch bao gồm quản trị theo mục tiêu, bảng đo lường thực hiện, các kế hoạch đơn dụng, và thực hiện giao quyền cho cấp dưới. Cuối cùng, các nhà quản trị cần định kỳ phân tích kết quả thực hiện các kế hoạch và thực hiện điều chỉnh khi cần thiết, và khởi đầu trở lại quy trình hoạch định.

## THIẾT LẬP MỤC TIÊU TRONG CÁC TỔ CHỨC

Quy trình hoạch định bắt đầu với việc tuyên bố sứ mệnh và thiết lập mục tiêu cho toàn thể tổ chức. Các mục tiêu không hề đứng riêng lẻ trong các tổ chức. Các mục tiêu có tính chất của một *cấu trúc xã hội*, điều này có nghĩa là chúng được xác định bởi một cá nhân hay nhóm. Các nhà quản trị thường có những ý tưởng khác nhau về những gì nên có, vì thế họ luôn thảo luận và thương thuyết về những mục tiêu nào cần được theo đuổi. Góc thảo luận của nhà quản trị sẽ mô tả quá trình xây dựng các liên minh khi xác định mục tiêu.

**Góc thảo luận của nhà quản trị:**

## AI SẼ THIẾT LẬP MỤC TIÊU? NHÀ QUẢN TRỊ VÀ SỰ LIÊN MINH

Các tổ chức thường thực hiện rất nhiều hoạt động và theo đuổi nhiều mục tiêu cùng lúc để hoàn thành sứ mệnh của mình. Nhưng vấn đề đặt ra là: Ai là người thiết lập mục tiêu? Việc theo đuổi một số mục tiêu cũng có nghĩa là các mục tiêu khác sẽ bị trì hoãn hay dẹp sang một bên, và việc xác định thứ tự ưu tiên của các mục tiêu luôn là một vấn đề bất đồng giữa các nhà quản trị. Ví dụ: Sau khi công ty Zhejiang Geely Holding Group của Trung Quốc mua lại công ty xe hơi Volvo, các nhà quản trị Trung Quốc và Châu Âu đã có những sự bất đồng lớn. Các nhà quản trị Châu Âu muốn tiếp tục theo đuổi mục tiêu sản xuất những dòng xe hơi an toàn, đáng tin cậy, và sử dụng cho gia đình với một thị trường đang ổn định. Nhưng những người chủ và các nhà quản trị mới người Trung Quốc lại mong muốn mở rộng mạnh mẽ vào thị trường xe hơi sang trọng và đắt tiền. Hai mục tiêu này có tính chất loại trừ lẫn nhau vì thế các nhà quản trị phải đàm phán và đi đến những thỏa thuận về định hướng phát triển của công ty.

Các mục tiêu mang tính chất động viên và đầy tham vọng, liên kết những con người lại với nhau, thường không được thiết lập bởi một nhà quản trị, mà chúng được hình thành và phát triển bởi một liên minh. Quản trị quan hệ liên minh bao hàm việc xây dựng một quan hệ liên kết những con người ủng hộ các mục tiêu của nhà quản trị và có thể tác động đến những người khác để họ chấp nhận và thực hiện công việc hướng về các mục tiêu này. Việc trở thành một nhà quản trị có năng lực liên minh hiệu quả được tiến hành theo ba bước.

- **Thảo luận với khách hàng và những nhà quản trị khác:** Xây dựng quan hệ liên minh đòi hỏi nhà quản trị phải thảo luận với nhiều người bên trong và bên ngoài tổ chức. Các nhà quản trị có năng lực liên minh cần nắm bắt những quan điểm của khách hàng và người lao động. Họ phải trò chuyện với những nhà quản trị khác trong tổ chức để nhận ra những gì mọi người đang quan tâm, và phát hiện được những cơ hội và thách thức mà họ phải đối mặt. Một nhà quản trị cần nhận biết ai sẽ tin và ủng hộ định hướng và các mục tiêu cụ thể, và người nào sẽ phản đối chúng cũng như các lý do gây ra sự phản đối này.
- **Giải quyết các xung đột:** Một nhà quản trị tài năng không bao giờ để xung đột làm phá vỡ và hạn chế việc hoàn thành các mục tiêu hay làm tổn thương đến tổ chức. Ví dụ: Tại Toyota, cuộc khủng hoảng gần đây đã phơi bày mâu thuẫn giữa những nhà quản trị mong muốn theo đuổi các mục tiêu tăng trưởng nhanh và tỷ suất lợi nhuận cao hơn và những nhà quản trị cho rằng sự tăng trưởng nhanh sẽ làm giảm khả năng của công ty trong việc đảm bảo chất lượng và độ tin cậy của sản phẩm. Mỗi bên đều cố quy trách nhiệm cho bên kia về những vướng mắc gần đây, nhưng một điều rất rõ ràng là công ty này đã thất bại trong việc làm cho các nhà quản trị đồng lòng với nhau về một mục tiêu chung, và việc này đã dẫn đến sự cố khủng hoảng.
- **Phá vỡ những rào cản và thực hiện sự phối hợp giữa các bộ phận:** Bước cuối cùng chính là việc phá vỡ những rào cản và tạo sự phối hợp và cộng tác giữa những người ở các bộ phận, các đơn vị, và ở mọi cấp khác nhau. Khi Collin Power trở thành chủ tịch hội đồng tham mưu liên quân Hoa Kỳ, ông đã thường xuyên tập hợp những nhà lãnh đạo của lực lượng bộ binh, không quân, hải quân làm việc với nhau để họ có thể thấu hiểu quan điểm của người khác và đi đến sự nhất trí về những mục tiêu chủ yếu. Sự thông hiểu và phối hợp vượt qua khỏi ranh giới của các bộ phận là điều cần thiết để toàn thể tổ chức được gắn kết hướng vào việc hoàn thành các mục tiêu mong đợi.

Với tư cách là nhà quản trị, bạn sẽ hoàn thành được nhiều việc hơn và có hiệu quả hơn khi bạn thực hiện sự liên minh với mọi người thay vì làm việc đơn độc. Khi theo đuổi những mục tiêu quan trọng bạn cần thực hiện các bước nêu trên để xây dựng mối quan hệ liên minh để hỗ trợ việc thiết lập và hoàn thành những mục tiêu này. Bạn hãy thực hiện những sự hỗ trợ từ phía sau cho các nhà quản trị khác khi cần thiết. Bạn cũng cần lưu ý rằng việc xây dựng mối quan hệ tích cực, thảo luận, và đảm phán là những kỹ năng cần thiết để quản trị có hiệu quả.

(Nguồn: Stephen Friedman and James K. Sebenius (2009), "Organization transformation: The quiet role of coalitional leadership", *Ivey Business Journal*; Gerald R. et al. (2007), "Political skill in organizations", *Journal of Management*; Norihiko Shirouzu (2011), "Chinese begin Volvo overhaul", *The Wall Street Journal*; and Norihiko Shirouzu (2010), "Inside Toyota, executives trade blame over debacle", *The Wall Street Journal*.)

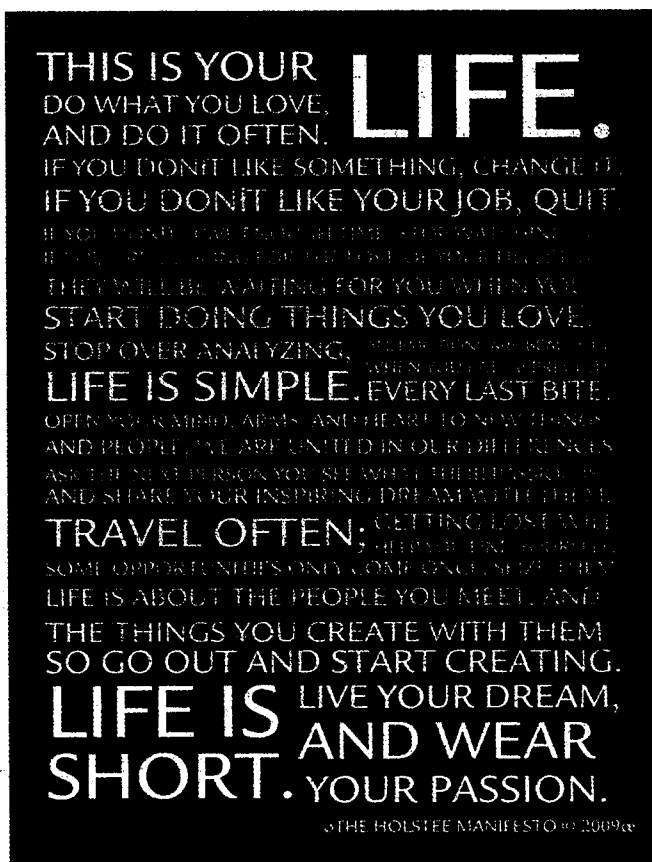
## Sứ mệnh của tổ chức

Sứ mệnh được xem là bậc cao nhất trong hệ thống cấp bậc mục tiêu – nó cho biết lý do tồn tại của tổ chức. Sứ mệnh được mô tả như là những giá trị, khát vọng, và lý do tồn tại của tổ chức. Sứ mệnh được mô tả rõ ràng sẽ là nền tảng cho việc phát triển các mục tiêu và kế hoạch ở những bước kế tiếp. Không có một sứ mệnh rõ ràng thì các mục tiêu và kế hoạch sẽ được phát triển không theo một định hướng nào cả, và không làm cho tổ chức đi đúng con đường cần thiết. Một trong những đặc trưng của các công ty thành công chính là có một sứ mệnh rõ ràng để định hướng cho các quyết định và hành động. Khi các hành động và quyết định quản trị đi ngược lại sứ mệnh, tổ chức sẽ gặp nhiều vướng mắc. Sam Walton, người sáng lập Walmart, đã nói với các nhà quản trị rằng công ty non trẻ này sẽ vượt qua Sears vào ngày ông biết tin Sears đã từ bỏ chính sách đảm bảo sự thỏa mãn khách hàng. Vào thời điểm đó doanh số của Walmart thấp hơn Sear khoảng 20 triệu USD, nhưng Walton tin rằng với việc từ bỏ một yếu tố quan trọng trong sứ mệnh của mình sẽ làm cho Sears đi xuống. Thật vậy, công ty này đã không hồi phục được. Một số người đã nghĩ rằng Walmart sẽ lặp lại sai lầm tương tự khi công ty bắt đầu định vị đến những khách hàng có thu nhập cao hơn, như đã mô tả trong phần mở đầu của chương này.<sup>7</sup>

Một bản tuyên bố về sứ mệnh là sự khẳng định chính thức tạo nên sự khác biệt về mục đích của tổ chức so với các đơn vị khác trong cùng lĩnh vực kinh doanh. Những nhà sáng lập của Holstee, một công ty tại Brooklyn, New York, chuyên kinh doanh các quần áo và vật dụng thân thiện với môi trường, đã nêu ra một sứ mệnh chính thức có tính truyền cảm hứng cho mọi người trên thế giới. Tuyên bố sứ mệnh có tính sáng tạo của Holstee được trình bày trong minh họa 7.3. Sứ mệnh của Holstee được viết ra để nhắc nhở những người sáng lập và nhân viên của công ty rằng không có gì quan trọng bằng việc theo đuổi niềm đam mê của mình.

Mặc dù phần lớn các sứ mệnh của nhiều công ty không có tính rõ ràng trong việc khơi dậy nguồn cảm hứng như Holstee, một sứ mệnh được xác định rõ ràng

## MINH HỌA 7.3 Một bản tuyên bố sứ mệnh đầy sáng tạo của công ty Holstee Manifesto



có thể làm gia tăng sự động viên người lao động và kết quả hoạt động của tổ chức.<sup>8</sup> Nội dung của một tuyên bố về sứ mệnh thường mô tả các hoạt động chủ yếu và mục đích, cũng như những giá trị đóng vai trò dẫn dắt hoạt động của công ty. Một số bản tuyên bố sứ mệnh còn bao gồm những đặc điểm của công ty như thị trường và khách hàng, chất lượng sản phẩm, địa điểm phân bố, và những thái độ hướng về người lao động. Một bản tuyên bố ngắn gọn và đơn giản về sứ mệnh của công ty bảo hiểm State Farm có nội dung như sau:

Sứ mệnh của State Farm chính là việc giúp cho mọi người quản trị những rủi ro trong đời sống hàng ngày của mình, tạo sự hồi phục từ những sự cố bất ngờ, và hiện thực hóa những giấc mơ của mình.

“Chúng ta là những người làm cho hoạt động kinh doanh của mình trở nên tốt đẹp hơn cho nhân loại; là những người tạo ra một công ty đứng đầu trong việc bán những dịch vụ và giữ-lời hứa trong các chương trình marketing; là những người mang những tài năng và kinh nghiệm vào trong công việc phục vụ khách hàng của mình.”

**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:**

**SỰ MỆNH CỦA BẢN THÂN TÔI**

Bạn nghĩ nhiều hay ít về các kết quả tích cực mà bạn mong muốn trong tương lai? Bạn có hình thành một sự mệnh bản thân để định hướng cho cuộc đời của bạn hay không? Hãy đưa ra câu trả lời "Hầu như đúng" hay "Hầu như sai" ứng với từng phát biểu sau đây:

Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Tôi có thể phác họa ra một hình ảnh hấp dẫn về tương lai của mình.		
2. Cuộc sống đời với tôi có nhiều điều hưng thú thay vì đơn điệu.		
3. Tôi đã xác định rất nhiều mục tiêu và mục đích trong cuộc sống.		
4. Tôi nghĩ rằng sự tồn tại của mình thì rất có ý nghĩa.		
5. Tôi nhận thấy được lý do cho sự tồn tại của mình trong cuộc sống.		
6. Tôi đã khám phá ra một cách làm trọn các thiên chức trong đời sống của mình.		
7. Tôi cảm nhận rằng mình có một mục đích sống rõ ràng và đáng trân trọng.		
8. Tôi sẽ biết khi nào tôi đã hoàn thành mục đích cuộc sống của mình.		
9. Tôi nói với mọi người về sự mệnh trong cuộc sống cá nhân của mình.		
10. Tôi biết cách khai thác sự sáng tạo và tài năng của mình.		

**Cho điểm và giải thích:** Cộng tất cả những câu trả lời "Hầu như đúng" để có được điểm số của bạn. Nếu tổng điểm của bạn từ 7 trở lên thì bạn có một định hình rất rõ về sự mệnh trong cuộc sống của mình. Nếu điểm của bạn từ 3 trở xuống thì bạn không suy nghĩ nhiều về sự mệnh trong cuộc sống. Mức điểm từ 4 đến 6 thể hiện mức độ trung bình trong việc hình thành một sự mệnh cuộc đời.

Việc hình thành hay khám phá sự mệnh bản thân là một việc khá khó khăn đối với nhiều người. Nó không xảy ra một cách dễ dàng hay tình cờ. Sự mệnh trong cuộc sống cá nhân cũng giống như sự mệnh của một tổ chức vì nó cũng đòi hỏi những tư duy và nỗ lực tập trung. Bạn hãy dành thời gian để suy nghĩ về sự mệnh của bản thân và viết ra.

(Nguồn: Chris Rogers (1998), "Are you deciding on purpose", Fast Company, pp.114-117; J. Crumbaugh (1968), "Cross validation of the purpose in-life test based on Frankl's concepts", Journal of Individual Psychology, pp.74-81.)

Sự thành công của công ty được xây dựng dựa trên nền tảng của những giá trị được mọi người thấu hiểu – chất lượng dịch vụ và mối quan hệ, lòng tin lẫn nhau, sự liêm chính, và sức mạnh tài chính.

**Các mục tiêu và kế hoạch**

Các mục tiêu chiến lược, đôi khi còn gọi là các mục tiêu chính thức, là một tuyên bố dứt khoát về việc tổ chức muốn đi đến đâu trong tương lai. Các mục tiêu này gắn liền với tổ chức dưới góc độ tổng thể chứ không gắn liền với các đơn vị hay bộ phận trực thuộc cụ thể nào đó.

## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY TRADER JOE'S (TJ'S)

Vào tháng 6/2012, các cư dân tại Lexington, Kentucky, đã có được những gì mà nhiều người trong số họ mong đợi trong nhiều năm vừa qua – một cửa hàng tạp hóa đặc thù đã khởi sự vào năm 1967 với tính cách là một cửa hàng tiện lợi tiêu biểu. Nhà sáng lập Joe Coulombe đã nhanh chóng điều chỉnh TJ's trở thành một đơn vị kinh doanh đặc thù chuyên phục vụ các thực phẩm và nước giải khát độc đáo và sau đó mở rộng thành 17 cửa hàng tại khu vực phía Nam California. Ngày nay, công ty có tổng cộng 370 cửa hàng phân bố rộng khắp Hoa Kỳ, và mọi người đang lên tiếng yêu cầu công ty phải phát triển nhiều cửa hàng hơn nữa. Tuy nhiên các nhà quản trị của TJ's đang rất thận trọng trong hoạt động mở rộng kinh doanh.

Vài năm trước đây, các nhà quản trị đã thiết lập mục tiêu tạo sự tăng trưởng theo mô hình *tăng trưởng có sự kiểm soát cao* để đảm bảo hình ảnh của "một cửa hàng buôn bán nhỏ của gia đình". TJ's không bán những mặt hàng mang thương hiệu phổ biến của quốc gia; thay vào đó nó chào mời những mặt hàng thực phẩm và nước giải khát có ga mang tính sáng tạo, chất lượng cao, đảm bảo sức khỏe với một mức giá vừa phải. Khoảng 80% các loại sản phẩm mang nhãn riêng của TJ's, và công ty tuyển chọn các nhà cung cấp sản phẩm rất thận trọng. Các cửa hàng của TJ's chỉ chào mời khoảng 2.500 loại hàng hóa, một con số rất nhỏ nếu so với con số trên 40.000 chủng loại hàng hóa của các đại siêu thị, và sự chọn lựa liên tục thay đổi. Điều khiến khách hàng quay trở lại cửa hàng xuất phát từ sự độc đáo của hàng hóa và cảm nhận khám phá của khách hàng – bạn không thể biết rằng bạn sẽ tìm được những gì ở các cửa hàng của TJ's –, và dịch vụ thân thiện mà bạn có thể trông chờ từ các cửa hàng nhỏ bố trí ở các góc phố.

Sứ mệnh của TJ's chính là việc cung cấp các dịch vụ có giá trị và sự tận tụy đi kèm với các hàng hóa có chất lượng cao, điều này đòi hỏi những nỗ lực phát triển các mối quan hệ cá nhân với khách hàng. Nếu bạn muốn biết mùi vị của một loại hàng hóa nào đó, một người nhân viên có thể mô tả cho bạn, nhưng người nhân viên đó có thể làm hơn thế nữa bằng cách mở bao bì cho bạn nếm thử. Các nhà quản trị luôn đánh giá từng quyết định một cách kỹ lưỡng để xem nó có phù hợp với mục tiêu duy trì một cảm nhận về một cửa hàng thân thiện với con người hay không. Ví dụ họ đã phản đối việc dùng máy quét mã vạch tại quầy tính tiền trong nhiều năm, và cuối cùng chỉ chấp nhận công nghệ này sau khi kiểm định thử nghiệm ở một vài cửa hàng. Một tín hiệu chuông được sử dụng ở quầy tính tiền thay vì một hệ thống tín hiệu liên lạc nội bộ để nhận dạng nhu cầu hỗ trợ. TJ's không quảng cáo trên phương tiện truyền thông công cộng mà sử dụng các thư thông báo có tên gọi là "Fearless Flyer" để mô tả các sản phẩm mới.<sup>11</sup>

Các kế hoạch chiến lược xác định các tiến trình hành động thông qua đó công ty tìm cách thực hiện các mục tiêu chiến lược. Các kế hoạch chiến lược là một sơ đồ hướng dẫn các hoạt động của tổ chức và hoạt động phân bổ nguồn lực – tài chính, con người, không gian, và các phương tiện vật chất – cần thiết để hoàn thành các mục tiêu. Hoạch định chiến lược có tính chất dài hạn và có thể xác định các bước hành động của tổ chức trong khoảng thời gian từ 2 đến 5 năm trong tương lai. Mục đích của các kế hoạch chiến lược là thực hiện chuyển hóa các mục tiêu tổ chức thành thực tế trong một thời kỳ được xác định trước. Các nhà quản

trị tại công ty Trader Joe's đã xác định một mục tiêu chiến lược trở thành "một chuỗi cửa hàng tạp hóa đặc thù có tính thân thiện trên phạm vi toàn quốc".<sup>10</sup>

Trader Joe's đã đạt được mục tiêu trở thành một chuỗi cửa hàng tạp hóa có tính thân thiện trải rộng khắp quốc gia, tuy nhiên các kế hoạch và mục tiêu cho sự mở rộng hoạt động trong tương lai đang được tiến hành để kiểm định năng lực duy trì cảm giác dễ chịu cho khách hàng. "Trong những ngày tháng kinh doanh đầu tiên, chúng tôi không hề có ý định cố gắng trở thành một cửa hàng thân thiện", theo lời của một nhân viên làm việc cho TJ's trước đây. Ngày nay, với quy mô của một tổ chức lớn đòi hỏi phải có nhiều quy định và quy trình, điều này không chỉ diễn ra theo một cách tự nhiên.<sup>12</sup>

Sau khi các mục tiêu chiến lược được thiết lập, bước kế tiếp là xác định các *mục tiêu chiến thuật*, đó là những kết quả mà các đơn vị và bộ phận trực thuộc trong công ty cần đạt được. Những mục tiêu này áp dụng cho các bộ phận quản trị cấp trung và nó mô tả những gì mà các đơn vị trực thuộc cần làm để giúp cho tổ chức hoàn thành được các mục tiêu tổng quát.

*Các kế hoạch chiến thuật* được phác họa để hỗ trợ cho việc triển khai các kế hoạch chiến lược chủ yếu và hoàn thành một phần của chiến lược của công ty.<sup>13</sup> Các kế hoạch chiến thuật có thời kỳ thực hiện ngắn hơn so với các kế hoạch chiến lược – thường kéo dài trên 1 năm. Thuật ngữ chiến thuật có nguồn gốc từ quân đội. Trong các tổ chức kinh doanh hay phi lợi nhuận, các kế hoạch chiến thuật xác định những gì mà các đơn vị trực thuộc và các bộ phận trong tổ chức phải làm để triển khai một kế hoạch chiến lược của tổ chức. Ví dụ, mục tiêu chiến thuật của bộ phận thăm dò địa điểm phân bố của Trader Joe's có thể là việc tìm kiếm 3 địa điểm trong mỗi năm cho những thị trường mục tiêu định hướng về những khách hàng có trình độ giáo dục cao và thích khám phá, đồng thời nó phải phù hợp với tiêu chuẩn của một cửa hàng của TJ's. Các mục tiêu và kế hoạch chiến thuật sẽ giúp các nhà quản trị thực hiện được kế hoạch chiến lược tổng thể. Việc nắm bắt chiến lược tổng thể để xây dựng kế hoạch chiến thuật cụ thể thường là công việc của các nhà quản trị cấp trung.

Các kết quả mong đợi từ các bộ phận, các nhóm làm-việc, và các cá nhân chính là các *mục tiêu của hoạt động điều hành*. Chúng cần có tính chất chính xác và có thể đo lường. "Xử lý 150 đơn hàng mỗi tuần", "Đảm bảo 90% đơn hàng được phân phối đúng hạn định", "Giảm 10% giờ làm thêm trong tháng tới", và "Phát triển hai chương trình đào tạo trực tuyến về kế toán" là những ví dụ về các mục tiêu của hoạt động điều hành. Một mục tiêu hoạt động điều hành của bộ phận phát triển sản phẩm tại Trader Joe's chính là việc nhận dạng và chào mời 10 mặt hàng mới và mang tính hấp dẫn mỗi tuần. Đối với bộ phận quản trị nguồn nhân lực, mục tiêu là duy trì tỷ lệ lao động rời khỏi công ty ở mức 5% mỗi năm nhằm giữ những người lao động làm việc lâu dài vốn có mối quan hệ mật thiết với khách hàng.

*Các kế hoạch của hoạt động điều hành* được phát triển ở cấp thấp hơn trong tổ chức để xác định các hành động hướng vào việc hoàn thành mục tiêu hoạt động và hỗ trợ cho các kế hoạch chiến thuật. Các kế hoạch của hoạt động điều hành là công cụ điều hành theo ngày và tuần của các nhà quản trị ở các bộ phận. Các mục tiêu cần phải được định lượng và các kế hoạch từng bộ phận sẽ mô tả cách thực

hiện các mục tiêu. Việc hoạch định các hoạt động điều hành sẽ nêu ra những kế hoạch cho các nhà quản trị ở các bộ phận, các quản đốc, và từng người lao động. Các lịch trình là một bộ phận quan trọng của hoạt động hoạch định điều hành. Các lịch trình xác định chính xác thời điểm hoàn thành của từng mục tiêu hoạt động để góp phần hoàn thành các mục tiêu chiến thuật và chiến lược. Hoạt động hoạch định điều hành cần có sự phối hợp với hoạch định ngân sách vì các nguồn lực cần được phân bổ đúng cho các hoạt động mong đợi.

## **Sử dụng sơ đồ chiến lược để liên kết các mục tiêu**

Các mục tiêu của một tổ chức cần được liên kết lại nhằm đảm bảo sự tương thích và hỗ trợ cho nhau giữa chúng để việc hoàn thành mục tiêu ở cấp thấp hơn sẽ góp phần vào việc đạt được mục tiêu ở cấp cao hơn. Kết quả hoạt động của tổ chức chính là hệ quả của sự liên kết giữa các yếu tố phụ thuộc và tương tác với nhau, vì thế các cá nhân, các đội, và các bộ phận phải thực hiện sự phối hợp nhịp nhàng để hoàn thành các mục tiêu cụ thể, và cuối cùng việc này sẽ giúp cho tổ chức đạt được kết quả cao và hoàn thành sứ mệnh của mình.<sup>14</sup>

Sơ đồ chiến lược là một kỹ thuật đang được sử dụng phổ biến để liên kết các cấp bậc mục tiêu trong một tổ chức và nó thể hiện trực quan các yếu tố thúc đẩy sự thành công của tổ chức. Do sơ đồ chiến lược chỉ ra cách thức liên kết các mục tiêu và kế hoạch của các lĩnh vực với nhau, nó sẽ cung cấp một cách thức hữu hiệu cho các nhà quản trị nhìn thấy mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu và kế hoạch.<sup>15</sup> Một sơ đồ chiến lược đơn giản hóa được trình bày trong minh họa 7.4 thể hiện bốn lĩnh vực then chốt góp phần cho một sự thành công dài hạn của doanh nghiệp – học tập và tăng trưởng, các quy trình nội bộ, dịch vụ khách hàng, và kết quả tài chính –, và cách thức mà các mục tiêu và kế hoạch được liên kết lại với nhau. Việc học tập và tăng trưởng đóng vai trò nền tảng hỗ trợ cho việc hoàn thành các mục tiêu của quy trình kinh doanh một cách tốt nhất. Việc đáp ứng các mục tiêu của quy trình kinh doanh, đến lượt nó, sẽ đảm bảo cho tổ chức đáp ứng các mục tiêu về dịch vụ và thỏa mãn của khách hàng, và điều này sẽ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu tài chính và tối ưu hóa giá trị cho các đối tượng hữu quan.

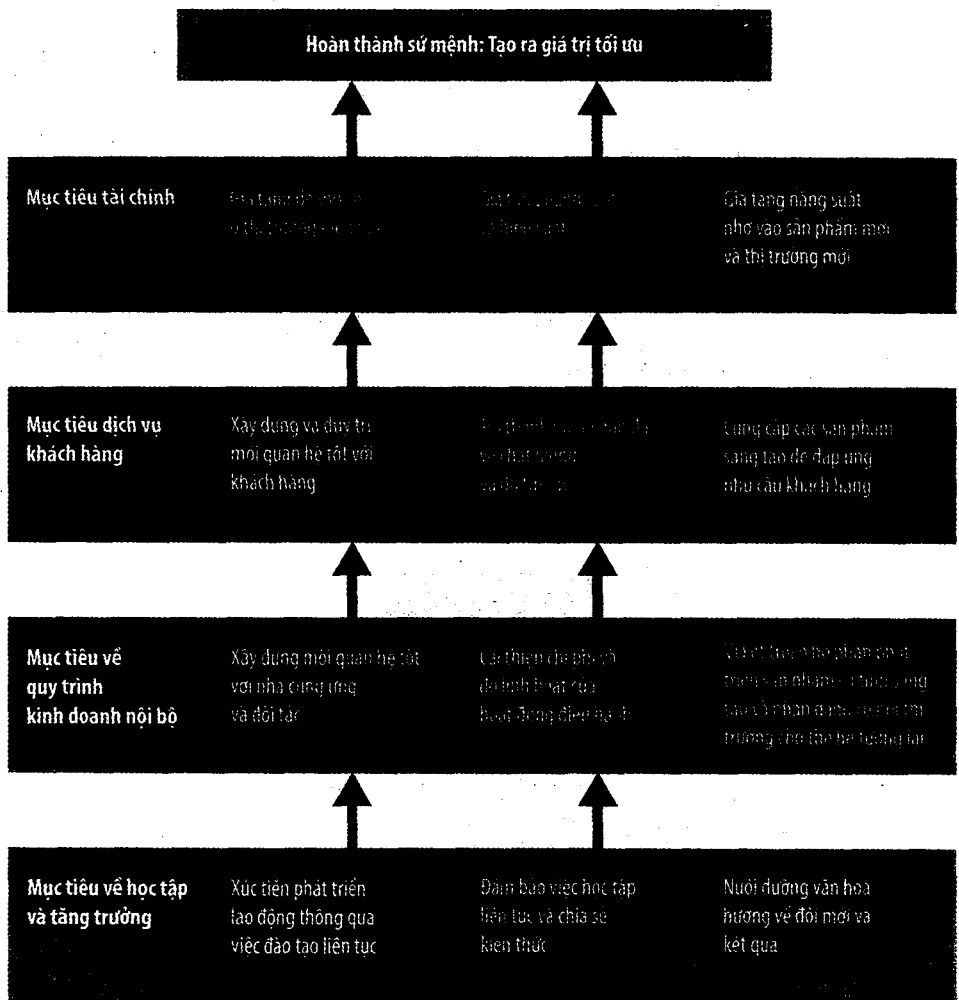
Trong sơ đồ chiến lược của minh họa 7.4, tổ chức có các mục tiêu học tập và tăng trưởng như: phát triển nguồn lực lao động, đảm bảo việc học tập liên tục và chia sẻ kiến thức, và xây dựng văn hóa hướng về sự cải tiến. Việc đạt được những mục tiêu này sẽ giúp cho tổ chức xây dựng được các quy trình kinh doanh nội bộ hướng đến việc phát triển mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung ứng và các đối tác, cải thiện chất lượng và sự linh hoạt trong hoạt động, và tạo được sự vượt trội trong việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ có tính sáng tạo. Hoàn thành các mục tiêu của quy trình nội bộ, đến lượt nó sẽ đảm bảo cho tổ chức duy trì mối quan hệ mật thiết với khách hàng, trở thành người dẫn đầu về chất lượng và độ tin cậy, và cung cấp các giải pháp sáng tạo cho những nhu cầu mới xuất hiện của khách hàng. Ở cấp độ cao nhất của sơ đồ chiến lược, việc hoàn thành các mục tiêu ở cấp thấp hơn sẽ giúp cho tổ chức gia tăng doanh số trong các thị trường hiện



tại, tăng năng suất và hiệu suất, và tạo sự tăng trưởng thông qua việc bán các sản phẩm hay dịch vụ mới cho các phân khúc thị trường mới.

Trong thực tế sơ đồ chiến lược có thể phức tạp hơn và có thể có các mục tiêu cụ thể và đặc biệt tương thích với một hoạt động kinh doanh cụ thể. Tuy nhiên, một sơ đồ chiến lược đơn giản như minh họa 7.4 sẽ cung cấp những ý tưởng về cách thức mà các nhà quản trị phác thảo các mục tiêu và kế hoạch trong mối quan hệ hỗ trợ cho nhau. Sơ đồ chiến lược cũng là một phương tiện tốt để truyền thông các mục tiêu cho mọi người lao động để họ có thể nhận thức được những phần việc mà họ phải làm trong quá trình hỗ trợ cho tổ chức hoàn thành được sứ mệnh của mình.

**MINH HỌA 7.4** Sơ đồ chiến lược liên kết các mục tiêu



(Nguồn: Robert S. Kaplan and David P. Norton (2008), "Mastering the management system", Harvard Business Review; R.S. Kaplan and D.P. Norton (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it", Harvard Business review)

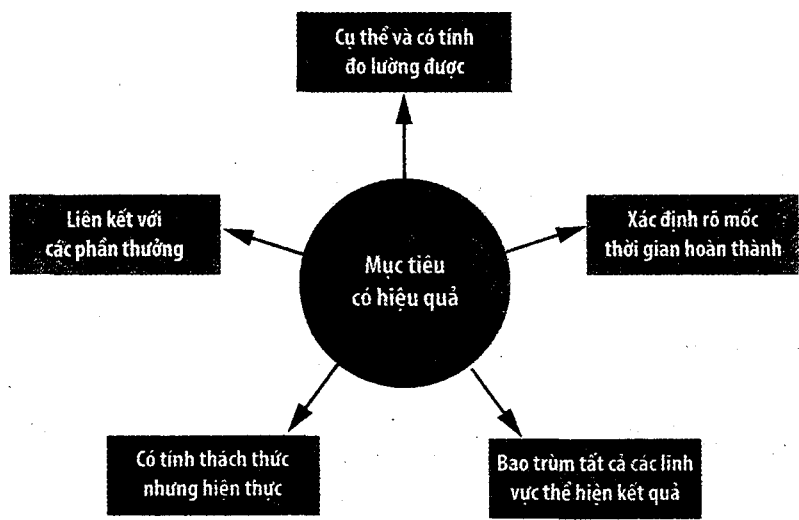
# HOẠCH ĐỊNH HOẠT ĐỘNG ĐIỀU HÀNH

Các nhà quản trị sử dụng các mục tiêu hoạt động để định hướng sử dụng nguồn lực nhằm đạt được các kết quả cụ thể có hiệu quả và hiệu suất cao. Một vấn đề đầu tiên cần được xem xét đó là làm thế nào để thiết lập các mục tiêu có hiệu quả. Sau đó các nhà quản trị sử dụng một số cách tiếp cận trong hoạch định như quản trị theo mục tiêu, các kế hoạch đơn dụng, và các kế hoạch đa dụng (thường trực).

## Tiêu chuẩn của các mục tiêu có hiệu quả

Minh họa 7.5 thể hiện một số đặc trưng của các mục tiêu có hiệu quả được nhận dạng thông qua các nghiên cứu. Đặc trưng đầu tiên và cũng có tính chất quan trọng nhất đó là các mục tiêu cần *cụ thể* và *có thể đo lường được*. Nếu có thể, các mục tiêu hoạt động nên được định lượng, ví dụ tăng lợi nhuận lên 2%, không có đơn hàng nào bị lỗi, hay gia tăng mức hiệu quả trong giảng dạy của giảng viên từ mức 3.5 lên 3.7. Mặc dù không phải tất cả các mục tiêu đều được thể hiện bằng con số, nhưng các mục tiêu mơ hồ sẽ có mức động viên thấp đối với người lao động. Khi cần thiết, các mục tiêu có thể thể hiện theo cả hình thức định tính và định lượng. Điều quan trọng cần lưu ý chính là các mục tiêu phải được xác định chính xác và cho phép đo lường được mức độ tiến triển trong quá trình thực hiện. Các mục tiêu có hiệu quả cũng cần phải xác định *mốc thời gian hoàn thành*, đó là thời điểm phải đạt được mục tiêu. Ví dụ: các nhà quản trị trong một trường đại học có thể xác định hạn chót để hoàn thành việc cải thiện hiệu quả giảng dạy là vào cuối năm học 2013. Khi kỳ hạn hoàn thành một mục tiêu có thể kéo dài từ 2 đến 3 năm, việc xác định các bộ phận của mục tiêu cần hoàn thành vào mỗi thời điểm là một điều vô cùng quan trọng để giúp cho nhà quản trị nhận biết mình

MINH HỌA 7.5 Các đặc trưng của mục tiêu có hiệu quả



đang đi đúng đường hay không và đang đi đến đâu trong quá trình hoàn thành mục tiêu.

Các mục tiêu cần bao trùm các lĩnh vực thể hiện kết quả. Các mục tiêu không thể nào thiết lập cho từng khía cạnh của hành vi con người hay hoạt động của tổ chức; nếu điều này xảy ra, việc có quá nhiều mục tiêu sẽ làm cho vấn đề trở nên rối và vô nghĩa. Thay vào đó, các nhà quản trị nên thiết lập mục tiêu có sự chọn lọc. Một sự lựa chọn cẩn thận, rõ ràng, và định hướng vào những điều gì cần đạt sẽ giúp tổ chức tập trung vào những gì cần lưu ý, năng lượng, và nguồn lực một cách mạnh mẽ hơn.<sup>16</sup> Các nhà quản trị cần thiết lập những mục tiêu có tính thách thức nhưng cần hiện thực. Khi các mục tiêu không có tính hiện thực, nó sẽ làm người lao động thất bại trong việc đạt mục tiêu và dẫn đến một sự suy giảm tinh thần làm việc của họ. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá dễ dàng đạt được, người lao động sẽ không cảm nhận được sự động viên. Các mục tiêu cũng cần liên kết với các phần thưởng. Sự tác động cuối cùng của các mục tiêu vào người lao động lệ thuộc vào mức độ gia tăng tiền lương, để bặt, và các phần thưởng khác khi họ hoàn thành được mục tiêu đặt ra. Người lao động rất quan tâm đến những gì làm cho họ được ghi nhận và khen thưởng xứng đáng trong tổ chức.<sup>17</sup>

## Quản trị theo mục tiêu (MBO)

Mức độ sẵn sàng và cao  
Tinh độ niềm tin cao

Khái niệm này được đề cập bởi nhà quản trị rất nổi tiếng, Peter Drucker, vào năm 1954 trong quyển sách "Thực tiễn quản trị". Quản trị theo mục tiêu vẫn là một phương pháp phổ biến và đầy thuyết phục trong việc xác định các mục tiêu và giám sát tiến trình đạt được các mục tiêu này. Quản trị theo mục tiêu là một hệ thống theo đó các nhà quản trị và người lao động cùng nhau xác định mục tiêu cho các bộ phận, dự án, từng cá nhân, và sử dụng chúng để giám sát tiến trình thực hiện.<sup>18</sup> Các bước để thực hiện quy trình quản trị theo mục tiêu được thể hiện trong sơ đồ 7.6. Bốn hoạt động tạo sự thành công của quản trị theo mục tiêu (MBO) bao gồm: thiết lập các mục tiêu, phát triển các kế hoạch hành động, xem xét lại tiến trình, và đánh giá tổng thể việc thực hiện.

Kết hợp giữa các nhà quản trị cấp dưới và người lao động để giám sát tiến trình đạt được các mục tiêu

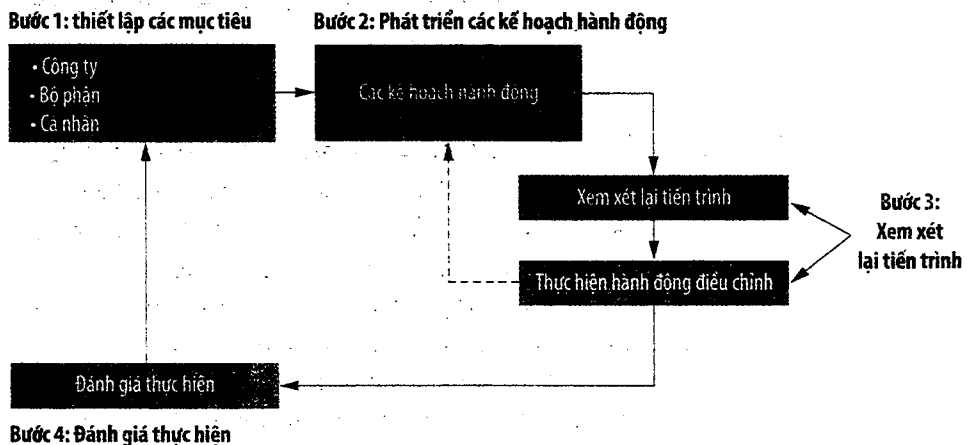
1. **Thiết lập các mục tiêu.** Thiết lập mục tiêu thu hút sự tham gia của người lao động ở mọi cấp và cần có tư duy xem xét vấn đề vượt ra khỏi tầm của các hoạt động hàng ngày để tập trung vào việc trả lời câu hỏi: "Chúng ta đang cố gắng hoàn thành điều gì?" Các nhà quản trị cần lưu ý đến các tiêu chuẩn của các mục tiêu hiệu quả được đề cập ở phần trên và đảm bảo có sự phân công trách nhiệm cho việc thực hiện mục tiêu. Tuy nhiên, các mục tiêu nên được hình thành dựa trên sự liên kết giữa chúng. Các thỏa thuận song phương giữa người lao động và nhà quản trị cấp trên trực tiếp sẽ tạo ra một sự cam kết vững chắc để đạt được mục tiêu. Trong trường hợp hoạt động theo đội thì các thành viên trong đội cần tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu. → Cấp dưới thiết lập mục tiêu dựa trên mục tiêu cấp trên
2. **Phát triển các kế hoạch hành động.** Kế hoạch hành động là một lộ trình hành động cần thực hiện để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Các kế hoạch hành động được vạch ra cho từng cá nhân và bộ phận.

3. **Xem xét lại tiến trình.** Quá trình xem xét lại tiến trình thực hiện theo định kỳ rất quan trọng trong việc đảm bảo các kế hoạch hành động đang được triển khai một cách hữu hiệu. Việc xem xét lại có thể được tiến hành phi chính thức bởi các nhà quản trị và nhân viên cấp dưới theo định kỳ 3, 6, hay 9 tháng trong từng năm. Việc xem xét lại định kỳ sẽ cho phép các nhà quản trị và người lao động biết rằng họ có đi đúng hướng hay không, nếu không thì cần có những hành động điều chỉnh nào. Các nhà quản trị và người lao động không nên đóng khung hành vi của mình theo một cách đã định trước mà nên sẵn lòng tiến hành các bước cần thiết để tạo ra những kết quả có ý nghĩa. Điểm nhấn của MBO chính là việc đạt được các mục tiêu. Các kế hoạch hành động có thể sẽ phải thay đổi một khi các mục tiêu chưa đạt được.

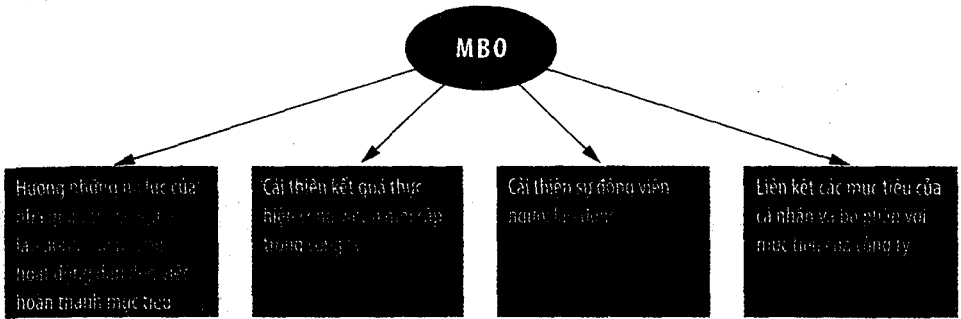
4. **Đánh giá tổng thể việc thực hiện.** Bước cuối cùng trong quy trình MBO chính là việc đánh giá tổng thể để xem các mục tiêu năm cho từng cá nhân và bộ phận có đạt được hay không. Sự thành công hay thất bại trong việc hoàn thành các mục tiêu sẽ trở thành một bộ phận trong hệ thống đánh giá thực hiện và tác động đến quyết định tăng lương hay các khen thưởng khác. Việc đánh giá cho từng bộ phận và toàn thể công ty sẽ giúp định hình các mục tiêu cho năm sắp tới và chu kỳ MBO sẽ được lặp lại theo năm.

Rất nhiều công ty lớn, bao gồm Intel, Tenneco, Black & Decker, và DuPont, đã sử dụng MBO và phần lớn các nhà quản trị đều cho rằng nó là một công cụ quản trị có hiệu quả.<sup>20</sup> Tim O'Shaughnessy, người sáng lập và là tổng giám đốc của LivingSocial, một trang mạng bán hàng có trên 5.000 lao động và 46.000 thành viên tại 25 quốc gia, đã sử dụng các nguyên tắc của MBO để kiểm tra xem đơn vị kinh doanh đang tăng trưởng nhanh này có đang đi đúng hướng hay không. O'Shaughnessy đã tổ chức các cuộc gặp gỡ hàng tuần với người đứng đầu các bộ phận để thiết lập các mục tiêu như tăng trưởng doanh số và

#### MINH HỌA 7.6 Quy trình hoạch định theo mục tiêu (MBO)



MINH HỌA 7.7 Các lợi ích của MBO



số lượng thành viên, và xây dựng các kế hoạch hành động để đạt các mục tiêu đề ra. Sau đó, ông suy ngẫm về việc sử dụng các thang đo để kiểm tra xem mọi việc có đi đúng theo lộ trình hướng đến mục tiêu hay không. Mỗi tuần, O'Shaughnessy gặp mặt các nhà lãnh đạo các bộ phận một lần để thảo luận về các tiêu chí đo lường chủ yếu và tóm lược tiến trình thực hiện công việc của các bộ phận. Ông đã nói: “Bạn càng thu thập được nhiều thông tin, bạn càng có khả năng thành công hơn trong dài hạn”<sup>21</sup> Rất nhiều nhà quản trị, giống như Tim O'Shaughnessy, tin rằng họ sẽ có định hướng tốt hơn trong việc hoàn thành mục tiêu khi sử dụng MBO.

MBO có thể tạo ra hàng loạt các lợi ích, được thể hiện trong minh họa 7.7. Các mục tiêu của công ty sẽ dễ dàng hoàn thành hơn khi chúng được quan tâm nhiều từ các nhà quản trị và người lao động. Sử dụng hệ thống đo lường thực hiện như MBO giúp cho người lao động nhận thấy được việc thực hiện công việc của họ sẽ đóng góp như thế nào đến kết quả kinh doanh của công ty, tạo cho họ cảm nhận mình là người chủ và có sự cam kết với công ty.<sup>22</sup> Việc thực hiện công việc sẽ được cải thiện khi người lao động cam kết hoàn thành các mục tiêu và được động viên bởi vì họ được hỗ trợ trong việc quyết định những gì được kỳ vọng, và được tự do thực hiện theo cách thích hợp nhất đối với họ. Các mục tiêu ở cấp thấp hơn được liên kết với mục tiêu ở cấp cao hơn và như thế sẽ đảm bảo cho việc hoàn thành các mục tiêu ở cấp cao nhất.

Tuy nhiên, cũng giống như bất kỳ hệ thống nào, MBO có thể gây ra những vấn đề khi sử dụng không đúng cách. Ví dụ: việc nhấn mạnh quá mức vào “hoàn thành mục tiêu” có thể làm cho mọi người hiểu nhầm rằng bằng mọi giá phải đạt được mục tiêu. Họ có thể chọn cách đi tắt và phớt lờ mọi quy định để đạt mục tiêu, và như vậy các vấn đề sẽ nảy sinh ví dụ như thực hiện các hành vi phi đạo đức để hoàn thành mục tiêu. Thêm vào đó, MBO không thể nào sử dụng một cách đơn độc và riêng lẻ, nó chỉ là một phần trong những phương thức quản trị con người một cách có hiệu quả hướng về việc hoàn thành mục tiêu. MBO chỉ là “một chiếc bánh xe phụ trong một chiếc xe đạp”.<sup>23</sup> Nó giúp cho bạn khởi động, nhưng nó không phải là tất cả những gì bạn cần. Ví dụ: Tại Hoa Kỳ việc triển khai một hệ thống MBO tiêu chuẩn tại các sở cảnh sát địa phương và các trường học đã dẫn đến sự lừa dối hàng loạt; con người đã nói dối về kết quả thực hiện công việc để

đạt điểm cao trong hệ thống đo lường. Chúng ta cần lưu ý rằng phương tiện để đạt mục tiêu cũng không kém phần quan trọng như việc hoàn thành mục tiêu. Một cách tiếp cận mới có hệ thống đang nổi lên gần đây chính là “Quản trị bằng phương tiện – Management by Means” hay MBM, theo đó nó tập trung vào các phương pháp và quy trình sử dụng để hoàn thành mục tiêu. Thuật ngữ này được đề ra bởi H.Thomas Johnson và các cộng sự trong quyển sách “Lợi nhuận vượt qua khỏi sự giới hạn”. MBM được xây dựng dựa trên ý tưởng khi các nhà quản trị theo đuổi mục tiêu đúng cách, các kết quả tích cực sẽ xuất hiện. MBM hướng sự tập trung của con người vào các phương tiện thay vì chỉ chăm chú vào việc hoàn thành mục tiêu.<sup>24</sup>

Tại Toyota, thất bại của chiến lược “tăng tốc đầy nguy hiểm” đã xuất phát từ mâu thuẫn giữa mục tiêu và phương pháp đạt được mục tiêu. Sự tăng trưởng đầy tham vọng trong nhiều năm cuối cùng đã tạo nên một sự căng thẳng quá mức trong năng lực kiểm soát các phương tiện để đạt được mục tiêu của các nhà quản trị. Người nhân viên được tuyển dụng một cách nhanh chóng trong khi có quá ít thời gian đào tạo và phát triển. Do đó các nhà quản trị và kỹ sư được đào tạo tốt phải làm việc quá sức để duy trì tốc độ đạt được các mục tiêu đề ra. Sau cuộc khủng hoảng, Toyota đã tái tập trung vào việc cải thiện năng lực của các nhà quản trị và người lao động trong việc sử dụng đúng các phương tiện nhằm đạt các mục tiêu đầy tham vọng.<sup>25</sup>

## Các kế hoạch đơn dụng và đa dụng

Các kế hoạch đơn dụng được phác thảo để đạt được một tập hợp các mục tiêu hầu như không xuất hiện trở lại trong tương lai. Các kế hoạch đa dụng là những kế hoạch đang diễn ra và nó cung cấp sự hướng dẫn cho việc thực hiện các nhiệm vụ cũng như ứng phó với những tình huống đang xuất hiện lặp đi lặp lại trong tổ chức. Minh họa 7.8 phác thảo những loại kế hoạch đơn dụng và đa dụng. Các kế hoạch đơn dụng thường là các chương trình và dự án. Các kế hoạch đa dụng cơ bản bao gồm các chính sách, quy định, quy trình của tổ chức. Các kế hoạch này thường đề cập đến các vấn đề như tình trạng đau yếu, sự vắng mặt, việc hút thuốc, tuyển dụng, và sa thải lao động. Rất nhiều công ty hiện đang khám phá nhu cầu phát triển các kế hoạch đa dụng liên quan đến việc sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội. Theo một nghiên cứu của Hiệp hội quản trị nguồn nhân lực, có 40% các tổ chức được điều tra đã nói rằng họ đã xây dựng chính sách chính thức về việc sử dụng truyền thông xã hội, và hơn ½ đã có những tuyên bố bằng văn bản về thẩm quyền của công ty trong việc giám sát sử dụng truyền thông xã hội. Các chính sách sử dụng truyền thông xã hội được xem là tốt cần có sự rõ ràng, đơn giản, và cụ thể. Chúng xác định các hành vi được xem là phù hợp, khẳng định rõ ràng những gì vượt ra ngoài giới hạn, tuyên bố công khai cho người lao động biết rằng công ty đang giám sát các hoạt động trực tuyến của họ, và giải thích những hệ lụy mà họ phải gánh chịu nếu vi phạm các quy định của công ty.<sup>26</sup>

## MINH HỌA 7.8 Các kế hoạch đơn dụng và đa dụng

Các kế hoạch đơn dụng	Các kế hoạch đa dụng
<b>Chương trình</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các kế hoạch để đạt các mục tiêu một lần duy nhất.</li> <li>• Những công việc kinh doanh tiến hành trong nhiều năm mới hoàn thành.</li> <li>• Có phạm vi rộng, có thể liên kết nhiều dự án với nhau.</li> </ul> <b>Ví dụ:</b> Xây dựng mới một trụ sở chính. Chuyển đổi các văn bản giấy thành văn bản kỹ thuật số	<b>Chính sách</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phạm vi rộng-dùng hướng dẫn hành động</li> <li>• Phát triển dựa trên mục tiêu tổng quát của tổ chức/kế hoạch chiến lược</li> <li>• Xác định những ranh giới để ra quyết định trong phạm vi đó</li> </ul> <b>Ví dụ:</b> Chính sách xử lý quấy rối tình dục Chính sách sử dụng internet và mạng xã hội
<b>Dự án</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các kế hoạch để đạt các mục tiêu một lần duy nhất.</li> <li>• Phạm vi hẹp, phức tạp hơn một chương trình, thời gian ngắn hơn chương trình</li> <li>• Thường là một bộ phận của chương trình</li> </ul> <b>Ví dụ:</b> Tàn trang lại văn phòng Thiết lập mạng internet nội bộ	<b>Các quy định</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phạm vi hẹp</li> <li>• Mô tả cách thức thực hiện một hành động</li> <li>• Áp dụng trong các bối cảnh cụ thể</li> </ul> <b>Ví dụ:</b> Quy định không được ăn uống trong khu vực công cộng của công ty
	<b>Quy trình</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đôi khi còn gọi là một quy trình hoạt động chuẩn</li> <li>• Xác định chính xác chuỗi các hoạt động để thực hiện mục tiêu.</li> </ul> <b>Ví dụ:</b> Quy trình bổ sung ngân sách; quy trình xử lý các khiếu nại của người lao động

## LỢI ÍCH VÀ NHỮNG GIỚI HẠN CỦA VIỆC HOẠCH ĐỊNH

Một số nhà quản trị tin rằng hoạch định rất cần thiết để đạt được mục tiêu, trong khi đó số khác lại nghĩ rằng hoạch định sẽ làm hạn chế việc thực hiện của cá nhân và tổ chức. Cả hai loại ý kiến này đều có những lý lẽ bảo vệ cho mình bởi vì hoạt động hoạch định có cả những thuận lợi và hạn chế.

Các nghiên cứu đã chỉ ra hoạt động hoạch định thường có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của công ty.<sup>27</sup> Những tác động tích cực này bao gồm các vấn đề được nêu ra dưới đây.<sup>28</sup>

- *Các kế hoạch và mục tiêu là nguồn lực tạo nên sự cam kết và động viên.* Hoạch định có thể làm giảm thiểu những sự mơ hồ của người lao động và làm sáng tỏ những gì mà họ cần thực hiện. Việc thiếu vắng những mục tiêu rõ ràng sẽ cản trở sự động viên bởi vì con người không hiểu được hành động của họ hướng về cái gì.
- *Các mục tiêu và kế hoạch sẽ hướng dẫn sự phân bổ nguồn lực.* Hoạch định giúp cho nhà quản trị quyết định họ cần phân bổ nguồn lực con người, tiền bạc, và thiết bị ở đâu. Ví dụ: Tại Netflix với mục tiêu ngày càng có nhiều sản phẩm video thay vì DVD được chào mời trên mạng trực tuyến sẽ cho phép phân bổ nhiều ngân quỹ hơn cho bản quyền của các bộ phim trên Internet và giúp cho các nhà quản trị phân bổ nhiều thời gian hơn trong việc phát triển các liên minh chiến lược với những công ty khác.<sup>29</sup>

- *Các mục tiêu và kế hoạch sẽ hướng dẫn hành động.* Hoạch định sẽ giúp tập trung các mối quan tâm vào các mục tiêu cụ thể và định hướng những nỗ lực của người lao động vào các kết quả quan trọng. Hoạch định cũng giúp các nhà quản trị và người lao động nhận biết được những hành động cần thực hiện để đạt được mục tiêu.
- *Các mục tiêu và kế hoạch sẽ thiết lập chuẩn mực cho việc thực hiện.* Do hoạch định và thiết lập mục tiêu xác định kết quả mong đợi, chúng cũng sẽ hình thành nên tiêu chuẩn mà các nhà quản trị sử dụng để đo lường những gì đang thực hiện đúng và không đúng hướng. Các mục tiêu và kế hoạch cung cấp chuẩn mực cho hoạt động đánh giá.

Bất kể những lợi ích nêu trên, một số nhà nghiên cứu cũng cho rằng hoạch định có thể gây thiệt hại cho việc thực hiện của tổ chức theo một số cách.<sup>30</sup> Do đó các nhà quản trị cần thông hiểu những hạn chế của hoạch định, đặc biệt khi tổ chức đang hoạt động trong một môi trường đầy bất trắc.

- Các mục tiêu và kế hoạch có thể tạo ra cảm nhận sai lầm về sự chắc chắn. Việc có một kế hoạch có thể tạo cho nhà quản trị một cảm nhận sai lầm rằng họ biết tất cả những gì sẽ diễn ra trong tương lai. Tuy nhiên, tất cả các kế hoạch đều được xây dựng dựa trên các giả định, và nhà quản trị không thể biết chắc chắn những gì sẽ xảy ra trong tương lai của ngành, các đối thủ cạnh tranh, nhà cung ứng, và khách hàng.
- Các mục tiêu và kế hoạch có thể gây nên sự cứng nhắc trong một môi trường đầy biến động. Một vấn đề liên quan có thể xảy ra chính là hoạt động hoạch định có thể đóng khung công ty vào những khuôn khổ của các mục tiêu, kế hoạch và thời gian mà chúng không còn phù hợp nữa. Quản trị trong điều kiện đầy sự thay đổi và bất ổn đòi hỏi một mức độ linh hoạt nhất định. Các nhà quản trị tin rằng “mình đang đi đúng lộ trình” thường gắn chặt tư duy và hành động với một kế hoạch có nhiều thiếu sót thậm chí khi môi trường đã thay đổi rất nhiều.
- Các mục tiêu và kế hoạch không tạo điều kiện cho những cách thức sáng tạo và tư duy trực giác. Sự thành công thường đến từ sáng tạo và tư duy trực giác, trong khi những điều này dễ bị hoạt động hoạch định cứng nhắc làm tổn thương. Ví dụ: trong quy trình thiết lập mục tiêu của MBO, được mô tả ở phần trên, người lao động luôn có cảm giác an toàn khi hướng mọi hoạt động vào việc hoàn thành mục tiêu thay vì đưa ra những ý nghĩ sáng tạo. Tương tự, các nhà quản trị đôi khi sẽ bóp chết những ý tưởng sáng tạo từ người lao động nếu như chúng không phù hợp với các kế hoạch hành động đã được xác định trước.<sup>31</sup>

## HOẠCH ĐỊNH TRONG MÔI TRƯỜNG BẤT ỔN

Các nhà quản trị sẽ làm gì khi xem xét những hạn chế của việc hoạch định? Một cách để các nhà quản trị có thể tạo được lợi ích từ việc hoạch định và kiểm soát những hạn chế này chính là việc sử dụng các cách tiếp cận hoạch định đầy sáng



tạo có tính hữu hiệu trong môi trường bất ổn ngày nay. Ba cách tiếp cận được sử dụng để giúp cho tổ chức có thể phòng chống những sự kiện bất ngờ, thậm chí không thể tưởng tượng được của môi trường bao gồm: hoạch định tình huống, xây dựng kịch bản, và quản trị khủng hoảng.

## Hoạch định tình huống

Khi các tổ chức hoạt động trong một môi trường bất ổn cao hay phải giải quyết các vấn đề mang tính dài hạn, đôi khi hoạt động hoạch định được xem là hành động lãng phí. Thật vậy, các kế hoạch cứng nhắc có thể cản trở thay vì giúp cho việc thực hiện các hoạt động của tổ chức trong điều kiện phải đối mặt với sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ, xã hội, kinh tế, hay các yếu tố môi trường khác. Trong những trường hợp này, các nhà quản trị có thể phát triển các phương án tương lai đa dạng để giúp họ hình thành các kế hoạch mang tính thích ứng hơn.

Hoạch định tình huống sẽ xác định những phản ứng mà công ty phải tiến hành trong những trường hợp khẩn cấp, suy thoái, hay không mong đợi. Để hình thành các kế hoạch tình huống, các nhà quản trị cần nhận dạng các yếu tố quan trọng thuộc về môi trường như khả năng kinh tế suy thoái, quy mô thị trường giảm sút, sự gia tăng chi phí của các nguồn nhập lượng đầu vào, sự phát triển của công nghệ mới, hay các sự cố bất ngờ khác. Các nhà quản trị sau đó cần dự báo một danh mục các phản ứng có thể thay thế lẫn nhau cho các tình huống tác động từ cao đến thấp, đặc biệt là các tình huống xấu.<sup>32</sup> Ví dụ: nếu sản lượng hàng bán giảm 20% và giá cả giảm 8% thì công ty cần phải làm gì? Các nhà quản trị cần xây dựng các phương án như cắt giảm lao động, hoạch định ngân sách khẩn cấp, thực hiện các nỗ lực bán hàng, hay tìm thị trường mới. Trường hợp của sự kiện biểu diễn trong lễ phát giải thưởng Oscar là một ví dụ thực tế. Điều gì sẽ xảy ra nếu các nhà viết kịch bản và diễn viên tiến hành biểu tình trước khi buổi phát giải thưởng hàng năm xảy ra? Viện hàn lâm nghệ thuật và khoa học điện ảnh phải có kế hoạch tình huống để thay thế buổi biểu diễn bằng các phương án thay thế như trình chiếu các đoạn phim, các băng ghi hình những buổi phát giải trước đây, và hàng loạt các phương án thay thế khác. “Chúng tôi có nghĩa vụ chuẩn bị những hình thức biểu diễn nghệ thuật trong buổi trao giải Oscar, vì thế chúng tôi phải xử lý các vấn đề liên quan đến khả năng không thực hiện được buổi trình diễn khi phát giải vì những lý do như sự bất đồng trong việc lựa chọn và thỏa thuận”, theo lời của Sid Ganis, một trong những người lãnh đạo của viện hàn lâm nghệ thuật và khoa học điện ảnh.<sup>33</sup>

## Xây dựng kịch bản

Một phiên bản mở rộng của hoạch định tình huống là một kỹ thuật dự báo được biết với tên gọi là xây dựng kịch bản.<sup>34</sup> Xây dựng kịch bản liên quan đến việc xem xét các xu hướng hiện tại và các khả năng mang tính không liên tục có thể hình dung trước trong tương lai. Thay vì chỉ xem xét những yếu tố xảy ra trong quá khứ và suy nghĩ về những gì đang hiện hữu, các nhà quản trị cần tư duy về những gì lẽ ra phải xuất hiện. Những sự kiện gây ra những tổn thất lớn đến công ty là những gì mà con người không thể tưởng tượng ra được. Trong một thế giới đầy

bất ổn ngày nay, hoạt động hoạch định truyền thống không thể giúp nhà quản trị đương-đầu với những biến số tác động đến tổ chức đầy phức tạp và không ngừng thay đổi.

Các nhà quản trị không thể dự đoán chính xác tương lai, nhưng họ có thể thực hiện diễn tập trong phạm vi một mô hình để đối phó với những gì có thể xảy ra trong tương lai. Một số nhà quản trị có thể sử dụng những kịch bản đã được nhận biết trên phạm vi toàn cầu như vấn đề khủng hoảng nợ tại Châu Âu, sự suy thoái kinh tế tại Châu Á, hay sự nóng dần lên của trái đất để phân tích các mô hình và các lực tác động đến ngành như là điểm khởi đầu cho việc xây dựng kịch bản. Tuy duy kịch bản rút gọn có thể cho phép các nhà quản trị tiến hành sự khởi đầu bằng câu hỏi “Điều gì sẽ xảy ra nếu?”, và điều này sẽ làm gia tăng sự thông hiểu nhiều hơn thậm chí trước khi phác thảo các kịch bản.<sup>35</sup> Sau đó, với một nền tảng tư duy rộng, các nhà quản trị tiến hành hoạt động diễn tập cho các kịch bản khác nhau dựa trên dự đoán về những sự thay đổi của các biến số tác động đến tổ chức. Phát triển các kịch bản giống như việc xây dựng những cốt truyện theo đó nó đưa ra các bức tranh sinh động về những gì sẽ xuất hiện trong tương lai và cách thức mà các nhà quản trị sẽ phản ứng với chúng. Thông thường, các nhà quản trị sẽ phác thảo từ 2 đến 5 kịch bản cho từng tập hợp các biến số, và xem xét chúng trong bối cảnh từ lạc quan cho đến bi quan nhất. Ví dụ: Khi Hoa Kỳ bắt đầu tham gia vào hoạt động quân sự tại Lybia vào đầu năm 2011, các nhà lãnh đạo đã phát triển 4 kịch bản về những gì có thể xảy ra – 2 cho tình huống lạc quan và 2 cho những tình huống xấu có thể xảy ra cho Hoa Kỳ –, và dựa trên cơ sở đó họ đã phát triển các kế hoạch để xử lý các vấn đề trong những kịch bản này.<sup>36</sup> Tương tự trong các tổ chức, việc xây dựng kịch bản buộc các nhà quản trị phải thực hiện diễn tập các kịch bản trong suy nghĩ của mình về những việc họ cần phải làm nếu như những kế hoạch thông thường đặt ra trước đây bị sụp đổ.

## Quản trị khủng hoảng

Rất nhiều công ty tiến hành hoạch định khủng hoảng nhằm đảm bảo ứng phó với những sự kiện không mong đợi xuất hiện một cách bất ngờ mang tính tàn phá, và chúng sẽ hủy hoại công ty nếu như các nhà quản trị không chuẩn bị hành động phản ứng nhanh chóng và thích hợp. Do có rất nhiều điều đang đi sai hướng trong hoạt động kinh doanh, phần lớn các hãng hàng không như JetBlue, đã hình thành một đội chuyên môn hóa thực hiện hoạch định khủng hoảng.

Không chỉ các hãng hàng không cần chuẩn bị cho những biến cố có tiềm năng tàn phá to lớn. Các cuộc khủng hoảng đã trở thành một bộ phận tích hợp trong môi trường của tổ chức ngày nay. Một số cuộc khủng hoảng trong thời gian gần đây bao gồm cơn bão cát tại khu vực bờ biển phía đông đã tàn phá một số khu vực tại New York và New Jersey; sóng thần và thảm họa hạt nhân tại Nhật Bản; vụ xả súng hàng loạt tại một rạp chiếu phim ở Aurora, bang Colorado khi đang trình chiếu bộ phim “Sự trỗi dậy của các hiệp sỹ bóng đêm”; sự cố tràn dầu của BP tại vùng vịnh Mexico; và sự sụp đổ sân khấu tại một hội chợ ở bang Indiana đã giết chết 7 người và làm bị thương hàng chục người. Bên cạnh đó, Cơ quan quản trị tình huống khẩn cấp của Liên Bang (FEMA) đã ban hành một báo cáo

## TÌNH HUỐNG HOẠCH ĐỊNH KHỦNG HOẢNG CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG JETBLUE

Penny Neferis có lẽ là "một con người hay lo lắng nhất trong số các nhà lãnh đạo" ở hãng hàng không JetBlue trong khoảng thời gian hơn 12 năm. Là giám đốc phụ trách bảo dưỡng và phản ứng trong tình huống khẩn cấp, cô đã lãnh đạo một đội xem xét những vấn đề gì có thể đang sai lầm. Đội của Neferis phát triển các kế hoạch phản ứng trong tình huống khẩn cấp cho JetBlue, và huấn luyện cho người nhân viên xử lý các vấn đề trong khủng hoảng có thể bắt nguồn từ một tai nạn, hoạt động chăm sóc sức khỏe, tấn công khủng bố, hay các thảm họa tự nhiên.

Rất nhiều tổ chức đã không chuẩn bị khi dịch cúm bùng nổ tại Hoa Kỳ vào năm 2009, nhưng JetBlue đã có một quy trình sẵn sàng để ứng phó với cuộc khủng hoảng. Họ đã nhanh chóng tiến hành các chương trình huấn luyện để giúp người lao động nhận ra các triệu chứng của cúm, cung cấp các phương tiện rửa và sát trùng tay và băng tay trên các chuyến bay, thiết lập một quy trình báo cáo, và phác thảo một kế hoạch điều hành một khi nhân viên trên chuyến bay hay văn phòng bị nhiễm bệnh. Bất kể cuộc khủng hoảng xảy ra tại nơi nào trên thế giới, Neferis và đội của cô đã thực hiện các hành động nhanh chóng. Ví dụ: Với trận động đất xảy ra sau đó tại Haiti, Neferis đã nhanh chóng thiết lập một đội đặc nhiệm để thực hiện hoạt động phối hợp với lãnh sự quán Haiti và Hội chữ thập đỏ. Khi sân bay tại Haiti đã đóng cửa, Jetblue thực hiện các chuyến bay đến Cộng Hòa Dominican để đưa con người và các hàng hóa cứu trợ đến đây, từ đó vận chuyển bằng đường bộ đến Haiti.

Neferis hầu như biết tất cả những gì có thể xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh hàng không, nhưng mọi thứ lại không rõ ràng trong sự kiện tấn công khủng bố vào ngày 11/9/2001. Neferis đã nói rằng cô đã hành động theo quán tính trong suốt quá trình phản ứng trước tình trạng khẩn cấp xảy ra tại sân bay Kennedy sau khi cuộc tấn công khủng bố xảy ra. Do hãng hàng không đã có các kế hoạch phản ứng trước khủng hoảng, JetBlue đã giúp các hành khách và làm giảm nhẹ những diễn biến căng thẳng của sự hỗn loạn. Đội đặc nhiệm của hãng đã thiết lập một trung tâm hỗ trợ hành khách để tiếp nhận khách hàng từ bất kỳ một hãng hàng không nào chứ không chỉ cho riêng JetBlue. "Bạn cần mạnh mẽ và vững chắc trong cuộc khủng hoảng" Neferis đã nói, "Nhưng cuối cùng bạn phải giải quyết vấn đề dựa trên những gì mà bạn có kinh nghiệm", cô đã nói tiếp: "Bạn không thể thực hiện theo đúng những gì đã hoạch định. Khi bạn cảm thấy thoải mái trong bất kỳ phút nào, và nghĩ rằng bạn đã sẵn sàng cho mọi điều tiếp theo và có thể bạn đã trở nên quá tự tin. Đó là một chỉ báo nói lên bạn đang không đi đúng hướng. Bạn cần phải giữ được sự khiêm tốn và tỉnh táo."<sup>37</sup>

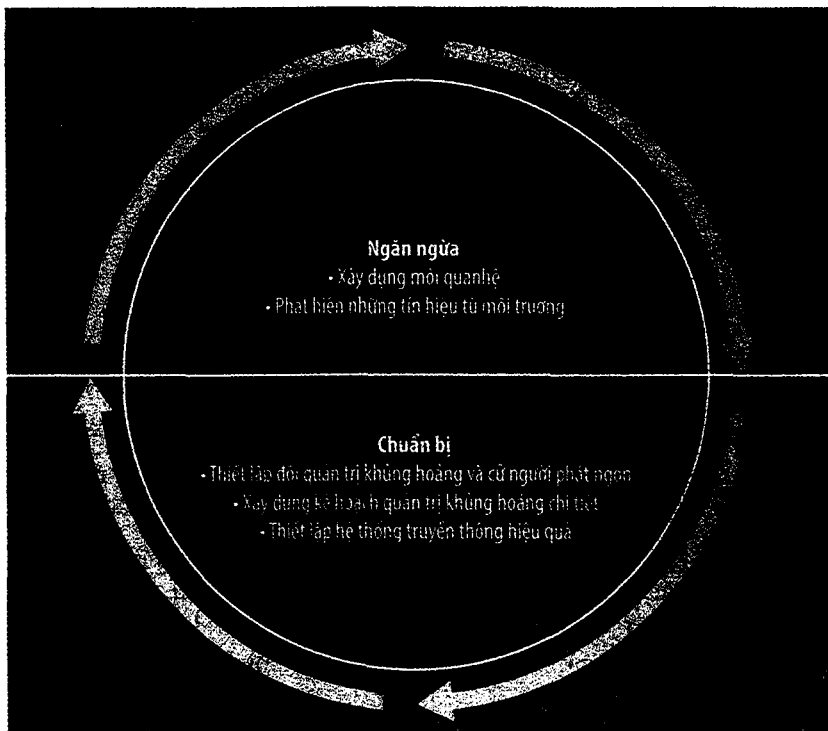
**ghi nhận xảy ra 30 cuộc khủng hoảng trong quý 1 năm 2010. Số lượng các cuộc khủng hoảng theo ghi nhận của cơ quan này trong năm 2009 là 59, và trong năm 2008 là 75.<sup>38</sup>**

Mặc dù tính chất của các cuộc khủng hoảng là khác nhau, một bản kế hoạch có sự phối hợp và được suy tính cẩn thận có thể được sử dụng để giải quyết bất kỳ một thảm họa nào. Thêm vào đó, hoạch định khủng hoảng sẽ làm giảm thiểu phạm vi ảnh hưởng của các rắc rối, giống như việc trang bị một ổ khóa tốt sẽ làm giảm thiểu cơ hội xâm nhập của kẻ trộm.<sup>39</sup> Ví dụ: Các nhân viên tổ chức hội chợ tại bang Indiana đã bị chỉ trích do việc thiếu hoạch định của họ đã gây ra thảm

họa sập sân khấu vào năm 2011. Bởi vì các kế hoạch đề cập đến nhiều vấn đề và có tính lộn xộn, dường như không một ai biết người nào sẽ có quyền lực để làm chậm lại hay hoãn buổi biểu diễn, hay biết được quy trình nào cần thực hiện để giải quyết sự cố thời tiết xấu. Vào đầu năm 2012, Bộ Lao động của Indiana đã kết luận rằng Ủy ban tổ chức hội chợ của tiểu bang, cũng như công ty Mid-America Sound (đơn vị đã xây sân khấu), và nghiệp đoàn công nhân vệ sinh phạm sai lầm trong việc hoạch định, điều tra không đầy đủ, và xây dựng cầu thủ.<sup>40</sup> Minh họa 7.9 thể hiện hai giai đoạn cơ bản của hoạch định khủng hoảng.<sup>41</sup>

- **Ngăn ngừa khủng hoảng.** Giai đoạn ngăn ngừa khủng hoảng bao gồm những hoạt động được thực hiện bởi nhà quản trị để ngăn khủng hoảng xảy ra và phát hiện những dấu hiệu cảnh báo về khả năng xuất hiện khủng hoảng. Một bước quan trọng trong giai đoạn này chính là xây dựng mối quan hệ mở và đáng tin cậy với những đối tác hữu quan then chốt như người lao động, khách hàng, nhà cung ứng, nhà nước, nghiệp đoàn lao động, và cộng đồng. Bằng cách phát triển tốt những mối quan hệ này, các nhà quản trị có thể ngăn ngừa khủng hoảng xảy ra và phản ứng có hiệu quả với cuộc khủng hoảng nếu như không thể tránh khỏi điều này.<sup>42</sup>

**MINH HỌA 7.9** Các giai đoạn cơ bản trong hoạch định khủng hoảng



(Nguồn: W.Timothy Coombs (1999), *On going crisis communication: planning, managing, and responding*, Sage Publication, CA.)

Thật vậy, nếu các tổ chức xây dựng mối quan hệ mở và đáng tin cậy với người lao động và nghiệp đoàn của họ thì họ có thể tránh được các cuộc đình công nhanh chóng của người lao động. Tại công ty phần mềm 37 Signals, các nhà quản trị ngăn chặn khủng hoảng bằng cách phản ứng nhanh chóng và công khai khi chương trình Campfire, một công cụ trao đổi theo thời gian thực dành cho những hoạt động kinh doanh nhỏ trên mạng bị ngắt một cách bất ngờ. Nhiều khách hàng rất giận dữ bởi vì họ dùng chương trình Campfire để vận hành hoạt động tổ chức của họ. Các nhà quản trị của công ty ngay lập tức gửi những tin nhắn đến khách hàng và đưa lên website của công ty những thông tin cập nhật để thông báo cho mọi người biết điều gì đang xảy ra và công ty đang tiến hành để xử lý vấn đề. Nếu khách hàng không hiểu điều gì, họ sẽ được phép tiếp cận để biết những điều đang được thực hiện trong công ty. “Chúng tôi đáp ứng ngay từng lời phàn nàn của khách hàng và nhận lấy trách nhiệm bất cứ lúc nào – thậm chí ngay cả khi có người muốn từ bỏ công ty và đưa ra những sự chỉ trích mang tính cá nhân”, theo lời của Jason Fried, một lãnh đạo của công ty 37 Signals. Một khi vấn đề được giải quyết, các nhà quản trị sẽ cho phép khách hàng được sử dụng dịch vụ miễn phí trong vòng 1 tháng. Nhờ vào sự phản ứng nhanh này, 37 Signals đã vượt khỏi những khó khăn và tạo được danh tiếng cũng như sự trung thành của khách hàng hơn bao giờ hết.<sup>43</sup>

- **Chuẩn bị khủng hoảng.** Giai đoạn chuẩn bị khủng hoảng liên quan đến việc hoạch định chi tiết các hành động cần thực hiện để xử lý khủng hoảng khi nó xuất hiện. Giai đoạn này bao gồm ba bước: (1) Hình thành một đội quản trị khủng hoảng và phân công người phát ngôn chính thức; (2) Phác thảo một kế hoạch quản trị khủng hoảng chi tiết; và (3) Thiết lập một hệ thống truyền thông có hiệu quả. Các đội quản trị khủng hoảng hình thành từ các thành viên thuộc các bộ phận chức năng khác nhau trong tổ chức, đó là những người được bổ nhiệm để thực hiện các hành động nhanh chóng khi khủng hoảng xuất hiện. Tổ chức cũng cần bổ nhiệm một người phát ngôn để thể hiện tiếng nói chính thức của công ty trong giai đoạn khủng hoảng.<sup>44</sup> Kế hoạch quản trị khủng hoảng (CMP) có tính chất chi tiết, được viết ra thành văn bản trong đó khẳng định các bước cần thực hiện, và ai sẽ là người thực hiện khi khủng hoảng xảy ra. Bản kế hoạch này nên bao gồm những bước liên quan đến việc đối phó với các dạng khủng hoảng khác nhau: các thảm họa tự nhiên như hỏa hoạn hay động đất, các sự cố bình thường như khủng hoảng kinh tế, sự cố bất ngờ trong ngành, hay sự thất bại của sản phẩm và dịch vụ, các sự cố bất thường như sản phẩm bị làm giả hay các hành động khủng bố.<sup>45</sup> Một điều quan trọng cần lưu ý đó là kế hoạch quản trị khủng hoảng phải được xem là một văn bản “sống” và được “thay đổi”, cho nên nó cần được xem xét lại một cách thường xuyên, tiến hành thao diễn, và cập nhật khi cần thiết.

## CÁC CÁCH TIẾP CẬN SÁNG TẠO KHI HOẠCH ĐỊNH

Quy trình hoạch định luôn thay đổi theo thời gian, giống như các khía cạnh khác của quản trị, để trở nên thích ứng hơn với môi trường và thái độ của người lao động. Một cách tiếp cận mới khi hoạch định chính là khuyến khích sự tham gia của mọi người trong tổ chức, và đôi khi cả những đối tác hữu quan bên ngoài tổ chức, tham gia vào quy trình hoạch định. Cuộc cách mạng trong cách tiếp cận mới bắt đầu với việc phân quyền trong hoạch định, theo đó các chuyên gia sẽ làm việc với các nhà quản trị tại các đơn vị độc lập hay bộ phận chủ yếu để hình thành các mục tiêu và kế hoạch của đơn vị. Các nhà quản trị trong toàn thể tổ chức cần đưa ra các giải pháp mang tính sáng tạo riêng của mình khi xử lý các vấn đề và cam kết mạnh hơn trong việc theo dõi chúng trong suốt quá trình thực hiện. Khi môi trường ngày càng thay đổi hơn bao giờ hết, các nhà quản trị cấp cao cần nhìn thấy ích lợi của việc thúc đẩy phân quyền mạnh mẽ hơn trong hoạch định bằng cách để các chuyên gia làm việc trực tiếp với các nhà quản trị theo tuyến, và cả người lao động để hình thành những kế hoạch có tính năng động trong việc đáp ứng các nhu cầu ngày càng thay đổi nhanh chóng.

Trong môi trường kinh doanh có tính phức tạp và cạnh tranh, việc tạo được tư duy xây dựng và triển khai chiến lược cho mỗi người lao động là một điều đang được kỳ vọng.<sup>46</sup> Hoạch định đang trở nên sinh động hơn khi người lao động tham gia vào quá trình thiết lập các mục tiêu và xác định những phương tiện để đạt chúng. Phần kế tiếp sẽ cung cấp một số công cụ cần thiết trong hoạch định sáng tạo.

### Thiết lập các mục tiêu có tính mở rộng để đạt sự tuyệt hảo

Các mục tiêu có tính mở rộng là những mục tiêu có tính hợp lý nhưng đầy tham vọng. Các mục tiêu này cần rõ ràng, hấp dẫn, và đầy hình tượng để có thể kích thích nhân viên và tạo ra sự tuyệt hảo. Chúng là những mục tiêu vượt quá mức khả năng hiện tại hướng đến việc thúc đẩy mọi người trở nên sáng tạo trong việc tìm ra phương thức hoàn thành. Chúng ta hãy xem xét tình huống sau đây của Amazon.com trong việc thiết lập các mục tiêu có tính mở rộng.

Việc yêu cầu một nhóm kỹ sư tạo ra máy đọc sách điện tử Kindle thế hệ đầu tiên được xem một *mục tiêu lớn đầy tính táo bạo* (BHAG-Big hairy audacious goal), theo lời của Jame Collins và Jerry Porras. Thuật ngữ này xuất phát đầu tiên trong tác phẩm “Xây dựng tầm nhìn cho công ty của bạn” ra đời vào năm 1996 của hai tác giả nêu trên. Ngày nay khái niệm BHAG được sử dụng để mô tả những mục tiêu lớn, có tính chất truyền cảm hứng, và vượt ra khỏi những mô thức hiện hành, chúng có thể làm tổn thương lòng tự trọng và kích hoạt tính tự ái của con người để họ có thể tập trung hết tâm trí vào việc thực hiện, và làm thay đổi tư duy của họ. Tuy nhiên bên cạnh việc thiết lập những mục tiêu như vậy, các mục tiêu cần có tính khả thi để tránh tình trạng rơi vào sự chán nản, không khuyến khích

## TÌNH HUỐNG CỦA AMAZON.COM

Khi tổng giám đốc của Amazon.com, Jeff Berzos, lần đầu tiên yêu cầu các kỹ sư tạo ra một máy đọc sách điện tử có trọng lượng nhẹ, đơn giản, và tiếp cận công nghệ theo mô-đun vào năm 2004, thì kỹ sư thiết kế hệ thống Jateen Parekh đã nói: "Tôi nghĩ rằng đó là một điều điên rồ. Tôi đã thực sự nghĩ như vậy". Vào thời điểm này, không có một điều gì giống như thế được thử nghiệm. Nhưng Berzos tin rằng các thiết bị định dạng kết nối với mạng không dây là quá phức tạp cho người sử dụng, và ông không muốn mọi người phải kết nối vào máy tính để đọc các sách điện tử. Nói một cách thực chất, Berzos không muốn mọi người chỉ có suy nghĩ duy nhất về mạng không dây. Thách thức này cuối cùng đã làm cho Parekh và các đồng nghiệp trở nên năng động và quyết tâm hơn.

Phải mất rất nhiều năm cho nhóm phát triển sản phẩm này thực hiện việc mày mò nghiên cứu. Đến năm 2007 máy đọc sách Kindle đã ra đời. Sản phẩm này đã tạo ra một cú hích rất lớn trên thị trường khi lô hàng đầu tiên được bán hết chỉ trong vòng vài giờ. Amazon đã suy ngẫm rất nhiều để phát hiện ra việc không tiếp tục đóng vai trò nhà cung cấp sẽ giúp công ty có được nhiều thứ hơn trên thị trường. "Bạn hãy nhìn vào lịch sử phát triển của Kindle. Họ đã phát triển một số kỹ năng thực tế xoay quanh sự sáng tạo ra sản phẩm này. Họ đã cắt bỏ những thuộc tính rườm rà để có được những tính năng tuyệt vời", theo lời phát biểu của Brian Blair, một nhà phân tích tại Wedge Partner.

Phát triển phần cứng cho riêng mình – là một điều ít khi làm tại Amazon trước đây – là một canh bạc đầy táo bạo và rủi ro cao của Amazon, nhưng nó đã được bù đắp xứng đáng. Hơn thế nữa, việc phát triển thành công 4 dòng sản phẩm của máy đọc sách điện tử Kindle đã dẫn đến sự ra đời của Kindle fire, là một sản phẩm có lợi thế cạnh tranh mạnh với iPad của Apple.<sup>47</sup>

được họ, và đôi khi buộc họ phải thực hiện những hành vi không hợp đạo đức để hoàn thành mục tiêu.<sup>49</sup>

Các mục tiêu mở rộng và BHAG ngày càng trở nên quan trọng vì mọi việc đang thay đổi nhanh chóng. Một công ty chỉ tập trung vào sự phát triển tuần tự, cải tiến sản phẩm, quy trình, hay hệ thống từng bước sẽ bị tụt hậu trong thế giới ngày nay. Các nhà quản trị có thể sử dụng các mục tiêu mở rộng và BHAG để khuyến khích người lao động suy nghĩ về những cách thức mới tạo ra được sự bùng nổ về tư duy sáng tạo và sự mạo hiểm cao.<sup>50</sup>

## Sử dụng các bảng đo lường thực hiện hoạt động

Mọi người cần có một cách thức để theo dõi các kế hoạch đang tiến triển như thế nào và đo lường những sự tiến triển trong quá trình hoàn thành các mục tiêu. Các công ty đã bắt đầu sử dụng bảng đo lường thực hiện hoạt động kinh doanh (business performance dashboard) như là một phương tiện để các nhà quản trị cấp cao theo dõi xem việc thực hiện hoạt động kinh doanh có đi đúng hướng hay không dựa trên một số tiêu thức đo lường chủ yếu như: doanh số từng thị trường mục tiêu, số lượng sản phẩm bị lùi đơn hàng, tỷ lệ các cuộc gọi đến bộ phận dịch vụ khách hàng được giải quyết trong một khoảng thời gian cụ thể. Bảng đo lường thực hiện có thể được tích hợp vào các hệ thống tổng thể của tổ chức để

thực hiện sự liên kết và theo dõi tiến trình thực hiện các mục tiêu trong toàn bộ doanh nghiệp. Minh họa 7.10 nêu ra một ví dụ về bảng đo lường thực hiện hoạt động kinh doanh theo các tiêu thức đo lường chủ yếu về việc thực hiện đúng thời điểm. Sức mạnh thực sự của bảng đo lường thực hiện chỉ phát huy hết khi nào chúng được áp dụng cho toàn bộ công ty, thậm chí cho các nhà máy, hay bộ phận bán hàng để tất cả người lao động có thể theo dõi tiến trình hoàn thành các mục tiêu, nhận dạng được những điều gì đang thất bại trong hiện tại, và tìm các biện pháp đầy sáng tạo để đưa mọi hoạt động trở lại đúng hướng trên con đường đi đến mục tiêu. Tại Hiệp hội chăm sóc y tế khẩn cấp, gồm một nhóm các bác sỹ sở hữu phòng khám riêng của mình chịu trách nhiệm quản trị các phòng cấp cứu cho các bệnh viện ở New York và New Jersey, các bảng đo lường thực hiện được sử dụng để giúp cho các nhân viên y tế có thể nhìn thấy thời điểm nào các dịch vụ sẽ được thực hiện nhằm xác định thời gian chờ của bệnh nhân ở những bệnh viện khác nhau.<sup>51</sup> Một số bảng đo lường thực hiện được tích hợp vào các phần mềm để những người sử dụng tiến hành đặt ra câu hỏi “Điều gì sẽ xảy ra nếu?” để xây dựng các kịch bản nhằm đánh giá sự tác động của các phương án đến việc hoàn thành các mục tiêu.

## Triển khai các đội thu thập thông tin tình báo

Dự đoán và quản trị sự không chắc chắn và bất ổn trong môi trường là một việc quan trọng trong hoạt động hoạch định vì nó giúp cho nhà quản trị có những thông tin tốt để tiến hành lựa chọn các kế hoạch và mục tiêu trong điều kiện không đầy đủ thông tin. Số lượng các công ty hàng đầu sử dụng các đội thu thập thông tin tình báo để đáp ứng những thách thức này ngày càng tăng. Một đội thu thập thông tin tình báo được thành lập bằng cách sử dụng các nhà quản trị và người nhân viên thuộc các chức năng khác nhau, đội này thường được dẫn dắt bởi những chuyên gia về thông tin cạnh tranh. Những thành viên trong đội cùng làm việc với nhau để tạo sự thông hiểu sâu sắc về các vấn đề kinh doanh cụ thể, với mục đích làm sáng tỏ, nhận dạng các khả năng xảy ra, và đưa ra những khuyến cáo về các kế hoạch và mục tiêu liên quan đến vấn đề kinh doanh đó.<sup>52</sup> Các đội thu thập thông tin tình báo có vai trò rất hữu ích khi tổ chức phải đối mặt với những thách thức lớn về thông tin. Chẳng hạn chúng ta hãy xem xét trường hợp một công ty cung cấp dịch vụ tài chính lớn đã nhận ra có một đối thủ có quy mô thậm chí còn lớn hơn mình đang có khuynh hướng trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp với một trong những đơn vị chủ yếu đang tạo ra lợi nhuận cho công ty. Các nhà quản trị cấp cao có thể lập ra các đội thu thập thông tin tình báo để nhận dạng khi nào, bằng cách thức nào điều này sẽ xảy ra, và mức độ tác động của nó đến công ty như thế nào. Các đội thu thập thông tin tình báo có thể cung cấp những góc nhìn sáng tỏ giúp cho các nhà quản trị ra những quyết định có đầy đủ thông tin về các mục tiêu, cũng như hình thành các kế hoạch tình huống và kịch bản liên quan đến các vấn đề có tính chiến lược quan trọng.



**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

1. Viết ra một sứ mệnh kinh doanh ngắn gọn cho một đơn vị kinh doanh tại địa phương mà bạn biết. Làm thế nào để một sứ mệnh kinh doanh rõ ràng được viết ra có thể tạo lợi ích cho một tổ chức có quy mô nhỏ.
2. Loại kế hoạch chiến lược nào mà trường đại học, nơi bạn đang học, đang tiến hành để thu hút sinh viên vào học? Những kế hoạch này có lệ thuộc vào các mục tiêu của trường hay không?
3. Một trong những lợi ích mà sơ đồ chiến lược mang lại chính là các mục tiêu và cách thức liên kết các mục tiêu có thể được truyền thông rõ ràng đến mọi người trong tổ chức. Liệu rằng một nhân viên làm công việc vệ sinh có mức lương thấp tại một bệnh viện có cần thông hiểu các mục tiêu vượt qua khỏi tầm công việc mà họ được phân công hay không? Thảo luận.
4. Kỹ thuật MBO đã bị phê phán do nhấn mạnh quá mức vào việc đạt được mục tiêu cuối cùng mà không chú trọng vào các phương pháp mà con người sử dụng để đạt được các mục tiêu. Bạn có nghĩ rằng có một thiếu sót trong kỹ thuật hay trong cách thức mà các nhà quản trị ứng dụng nó hay không? Làm thế nào để bạn cân bằng giữa việc nhấn mạnh vào kết quả (mục tiêu) và phương tiện (các kỹ thuật) để đạt được kết quả cuối cùng?
5. Một dự án kinh doanh mới cần được phát triển thành một kế hoạch kinh doanh toàn diện để người chủ doanh nghiệp có thể huy động tài chính nhằm khởi động hoạt động. Những công ty như FedEx và Nike nói rằng họ không thực hiện chính xác tất cả những gì được nêu trong bản kế hoạch. Phải chăng việc thiết lập bản kế hoạch kinh doanh chỉ gây ra những lãng phí về thời gian cho những công ty đã thành công này?
6. Bạn nghĩ như thế nào về việc hoạch định trong những tổ chức ngày nay so với việc hoạch định ở thời điểm 25 năm về trước? Bạn có nghĩ rằng hoạch định ngày càng trở nên quan trọng hay kém quan trọng hơn trong một thế giới mà mọi thứ đang thay đổi nhanh chóng và các cuộc khủng hoảng đã trở thành một phần tất yếu trong đời sống của tổ chức? Tại sao?
7. Giả sử trường đại học Southern đang quyết định hai việc: nâng cao tiêu chuẩn xét tuyển nhập học, và khởi xướng một hội chợ kinh doanh để mời cư dân địa phương tham dự. Loại kế hoạch nào có thể được sử dụng để thực hiện hai loại hoạt động nêu trên?
8. LivingSocial đã khởi sự kinh doanh với một chương trình giảm giá theo ngày, theo đó một phiếu mua hàng trị giá 25USD có thể mua được một số lượng thực phẩm trị giá 50USD tại một khu vực có nhiều nhà hàng ở thủ đô Washington. Kể từ đó, công ty đã tăng trưởng với một tốc độ nhanh: có 46 triệu thành viên tại 25 quốc gia, và đã mua lại hàng chục công ty khác, là những công ty kinh doanh có mặt hàng và dịch vụ có liên quan với hoạt động kinh doanh của mình. Tại sao và làm thế nào để một công ty như LivingSocial mong muốn sử dụng một đội thu thập thông tin tình báo? Thảo luận.

9. Một số người cho rằng một tổ chức không bao giờ chuẩn bị được cho một thảm họa như việc xả súng bắn người hàng loạt tại một rạp chiếu phim ở Aurora, bang Colorado; thảm họa hạt nhân tại Nhật Bản; sự cố tràn dầu của BP tại vùng vịnh Mexico. Hãy thảo luận về các giá trị tiềm năng của hoạch định khủng hoảng trong những tình huống tương tự như trên, thậm chí trong những tình huống đầy khó khăn cho việc hoạch định.
10. Các mục tiêu có tham vọng quá mức có thể không khuyến khích người lao động và làm giảm đi động lực của họ, tuy nhiên ý tưởng về những mục tiêu có tính mở rộng được xem như là một cách gây tổn thương lòng tự trọng và kích hoạt tính tự ái của con người lại có tính động viên cao. Với tư cách là một nhà quản trị, làm thế nào bạn quyết định được đâu sẽ là ranh giới giữa một mục tiêu mở rộng tốt và một mục tiêu mở rộng kém (mục tiêu không có tính hiện thực)?

## ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

### Phân hạng các trường kinh doanh

Hiệu trưởng của một trường quản trị kinh doanh thuộc một trường đại học lớn của bang, nơi bạn đang học, đã liên hệ với sinh viên trong lớp của bạn để phác thảo một kế hoạch nhằm cải thiện thứ tự xếp hạng của trường trong số các trường đào tạo về quản trị kinh doanh. Trường này vừa qua đã rớt 10 bậc trong hệ thống thang bậc, và hiệu trưởng đang muốn khôi phục lại danh tiếng được cảm nhận. Hiệu trưởng của trường đã đưa ra những tiêu thức được sử dụng để phân hạng như sau:

- Bản đánh giá viết ra được thực hiện bởi lãnh đạo các viện, theo thang đo từ 1 đến 5.
- Bản đánh giá viết ra được thực hiện bởi các nhà tuyển dụng theo thang điểm từ 1 đến 5.
- Điểm bình quân (GPA) của những sinh viên mới vào học.
- Tỷ lệ chấp thuận đơn xin nhập học của sinh viên mới (tỷ lệ càng thấp thì càng tốt).
- Lương bình quân của những sinh viên vừa tốt nghiệp khi nhận việc.
- Tỷ lệ % những sinh viên nhận được việc làm vào thời điểm vừa tốt nghiệp.
- Tỷ lệ % của những sinh viên được tuyển dụng sau 3 tháng kể từ ngày tốt nghiệp.
- Điểm kiểm tra năng lực học thuật (SAT – Scholastic Aptitude Test) của sinh viên hệ đại học, điểm kiểm tra chấp nhận học tập chương trình cao học quản trị (GMAT: Graduate Management Administration Test) cho sinh viên hệ cao học.

Mục tiêu của trường quản trị kinh doanh này là tăng 10 bậc trong vòng 2 năm. Thực hiện phương pháp tư duy động não để phát triển ý tưởng và phác họa một kế hoạch hành động gồm 10 điểm theo đó nêu ra các bước mà Hiệu trưởng của

trường này cần thực hiện để đạt được mục tiêu. Để phát triển một kế hoạch hãy suy nghĩ thận trọng về những hành động mà trường này cần làm để cải thiện bất kỳ một tiêu thức hay toàn bộ tiêu thức phân hạng bên trên.

Sau khi viết ra các ý tưởng của bạn để phát triển một kế hoạch, hãy gặp những bạn học của mình để chia sẻ những ý tưởng và thảo luận về những hành động hữu hiệu nhất trong kế hoạch hành động để khuyến cáo cho hiệu trưởng của trường này.

## ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: GỢI MỞ Ý TƯỞNG TỪ NHÓM NHỎ

### Thiết lập mục tiêu môn học<sup>53</sup>

**Bước 1.** Thiết lập mục tiêu cho bản thân bạn liên quan đến kết quả mong đợi từ môn học này một cách rõ ràng. Mục tiêu về điểm số của bạn là bao nhiêu? Mục tiêu của bạn trong việc học tập những kiến thức hay kỹ năng cụ thể của môn học? Xác định tối thiểu hai mục tiêu cho môn học này.

**Bước 2.** Bước kế tiếp là chia nhỏ từng mục tiêu thành “các hành vi mục tiêu”. Đây là những hành vi cụ thể cho phép bạn thực hiện từng mục tiêu được thiết lập trong bước 1. Ví dụ về những hành vi mục tiêu có thể bao gồm tham dự 100% các buổi học, tiến hành ghi chép bài học hàng ngày, đọc các chương trước khi vào lớp, tóm lược các nội dung chính của chương, viết ra các định nghĩa cho các từ mới, khái niệm mới, tham dự thảo luận lớp, thiết lập thời gian học tập cụ thể cho các kỳ thi, trả lời các câu hỏi cuối chương, hay hoàn thành các bài tập cá nhân làm tại nhà. Xác định tối thiểu 4 hành vi mục tiêu để hoàn thành từng mục tiêu đã xác định ở bước 1.

**Bước 3.** Trong từng nhóm từ 3–5 sinh viên, hãy thực hiện so sánh hành vi của mình với bạn cùng nhóm. Lần lượt từng thành viên chia sẻ các hành vi mục tiêu với những người còn lại.

**Bước 4.** Bạn đã học tập được những gì khi nghe các mục tiêu và hành vi mục tiêu của các thành viên trong nhóm? Các mục tiêu và hành vi mục tiêu của từng thành viên trong nhóm khác biệt với nhau như thế nào? Cách kết hợp mục tiêu và hành vi mục tiêu nào dường như sẽ dẫn đến sự thành công?

**Bước 5.** Vào ngày cuối cùng khi kết thúc môn học, các thành viên của nhóm gặp lại nhau một lần nữa. Mỗi thành viên nên viết ra một bản báo cáo về mức độ thành công của việc thực hiện các hành vi mục tiêu và các mục tiêu. Chia sẻ những gì bạn học hỏi được từ kinh nghiệm bản thân. Giảng viên của bạn có thể yêu cầu các thành viên trong nhóm của bạn trình bày trước lớp.

## CHÚ THÍCH

1. Miguel Bustillo, “Corporate News—Boss Talk: Wal-Mart’s U.S. Chief Aims for Turnaround,” *The Asian Wall Street Journal*, March 22, 2011, 22; and Miguel Bustillo, “Wal-Mart Tries to Recapture Mr. Sam’s Winning Formula,” *The Wall Street Journal Online*, February 22, 2011, <http://online.wsj.com/>

article/SB10001424052748703803904576152753111788930.html (accessed July 17, 2012).

2. Hiroko Tabuchi, "Inquiry Declares Fukushima Crisis a Man-Made Disaster," *The New York Times*, July 5, 2012, [www.nytimes.com/2012/07/06/world/asia/fukushima-nuclear-crisis-a-man-made-disaster-report-says.html](http://www.nytimes.com/2012/07/06/world/asia/fukushima-nuclear-crisis-a-man-made-disaster-report-says.html) (accessed July 19, 2012).
3. Quoted in Oren Harari, "Good/Bad News About Strategy," *Management Review* (July 1995): 29–31.
4. Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 6.
5. *Ibid.*
6. Max D. Richards, *Setting Strategic Goals and Objectives*, 2d ed. (St. Paul, MN: West, 1986).
7. Reported in Matthew Budman, "Why Are We In Business? Ad Man Roy Spence Wants to Know What Your Purpose Is," *The Conference Board Review* (March–April 2009): 35–41.
8. Mary Klemm, Stuart Sanderson, and George Luffman, "Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees," *Long-Range Planning* 24, no. 3 (1991): 73–78; John A. Pearce II and Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive* (1987): 109–116; Jerome H. Want, "Corporate Mission: The Intangible Contributor to Performance," *Management Review* (August 1986): 46–50; and Forest R. David and Fred R. David, "It's Time to Redraft Your Mission Statement," *Journal of Business Strategy* (January–February 2003): 11–14.
9. "Tennessee News and Notes from State Farm," State Farm Mutual Automobile Insurance Company, 2004.
10. The quote is from Mark Mallinger, a Pepperdine University management professor who has studied TJ's for years; quoted in Shan Li, "Can Trader Joe's Stay 'Homey' as It Grows? Grocer Tries to Retain Neighborly Vibe as It Opens Larger Stores," *Los Angeles Times*, October 27, 2011, B1.
11. Scott Sloan, "Lexington's Trader Joe's Opens Friday," *Kentucky.com* (June 28, 2012), [www.kentucky.com/2012/06/28/2241801/lexingtons-trader-joes-opens-friday.html](http://www.kentucky.com/2012/06/28/2241801/lexingtons-trader-joes-opens-friday.html) (accessed July 17, 2012); Mark Mallinger, "The Trader Joe's Experience: The Impact of Corporate Culture on Business Strategy," *Graziadio Business Review*, Graziadio School of Business and Management, Pepperdine University, Vol. 10, Issue 2 (2007), [www.gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-trader-joes-experience/](http://www.gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-trader-joes-experience/) (accessed July 17, 2012); Shan Li, "Can Trader Joe's Stay 'Homey' as It Grows?"; and Beth Kowitt, "Inside Trader Joe's," *Fortune* (September 6, 2010), 86ff.
12. Kowitt, "Inside Trader Joe's."
13. Paul Meising and Joseph Wolfe, "The Art and Science of Planning at the Business Unit Level," *Management Science* 31 (1985): 773–781.
14. Geary A. Rummler and Kimberly Morrill, "The Results Chain," *TD* (February 2005): 27–35; and John C. Crotts, Duncan R. Dickson, and

- Robert C. Ford, "Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence," *Academy of Management Executive* 19, no. 3 (August 2005): 54–68.
15. This discussion is based on Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Mastering the Management System," *Harvard Business Review* (January 2008): 63–77; and Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review* (September–October 2000): 167–176.
  16. Sayan Chatterjee, "Core Objectives: Clarity in Designing Strategy," *California Management Review* 47, no. 2 (Winter 2005): 33–49.
  17. Edwin A. Locke, Gary P. Latham, and Miriam Erez, "The Determinants of Goal Commitment," *Academy of Management Review* 13 (1988): 23–39.
  18. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954); George S. Odiorne, "MBO: A Backward Glance," *Business Horizons* 21 (October 1978): 14–24; and William F. Roth, "Is Management by Objectives Obsolete?" *Global Business and Organizational Excellence* (May–June 2009): 36–43.
  19. Jan P. Muczyk and Bernard C. Reimann, "MBO as a Complement to Effective Leadership," *The Academy of Management Executive* 3 (1989): 131–138; and W. Giegold, *Objective Setting and the MBO Process*, vol. 2 (New York: McGraw-Hill, 1978).
  20. John Ivancevich et al., "Goal Setting: The Tenneco Approach to Personnel Development and Management Effectiveness," *Organizational Dynamics* (Winter 1978): 48–80.
  21. Tim O'Shaughnessy, as told to Liz Welch, "The Way I Work: Tim O'Shaughnessy, LivingSocial," *Inc.* (March 2012): 104–108.
  22. Eileen M. Van Aken and Garry D. Coleman, "Building Better Measurement," *Industrial Management* (July–August 2002): 28–33.
  23. This analogy is from Jeffrey K. Liker and Timothy N. Ogden, "The Toyota Recall: Missing the Forest for the Trees," *Ivey Business Journal* (November–December 2011), [www.iveybusinessjournal.com/topics/marketing/the-toyota-recall-missing-the-forest-for-the-trees](http://www.iveybusinessjournal.com/topics/marketing/the-toyota-recall-missing-the-forest-for-the-trees) (accessed July 19, 2012).
  24. Reyliito A. H. Elbo, "MBM: Management by Means, Not Results," *The Manila Times*, June 11, 2012, [www.manilatimes.net/index.php/business/business-columnist/24633-mbm-management-by-means-not-results](http://www.manilatimes.net/index.php/business/business-columnist/24633-mbm-management-by-means-not-results) (accessed August 8, 2012); and Liker and Ogden, "The Toyota Recall."
  25. Liker and Ogden, "The Toyota Recall."
  26. Sarah Fister Gale, "Big Brother Is Watching: Why Social Media Policies Make Good Business Sense," *Workforce*, June 21, 2012, [www.workforce.com/article/20120621/NEWS02/120629994/big-brother-is-watching-why-social-media-policies-make-good-business-sense#](http://www.workforce.com/article/20120621/NEWS02/120629994/big-brother-is-watching-why-social-media-policies-make-good-business-sense#) (accessed July 18, 2012); and Sarah Fister Gale, "Five Things Every Social Media Policy Should Do," *Workforce*, June 21, 2012, [www.workforce.com/article/20120621/NEWS02/120629995](http://www.workforce.com/article/20120621/NEWS02/120629995) (accessed July 18, 2012).

- 2021 HAN'S PRACTICE
27. C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* 37, no. 6 (1994): 1649–1685.
  28. These are based on E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990); Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1986), pp. 319–321; Herbert A. Simon, "On the Concept of Organizational Goals," *Administrative Science Quarterly* 9 (1964): 1–22; and Charles B. Saunders and Francis D. Tugel, "Corporate Goals," *Journal of General Management* 5 (1980): 3–13.
  29. Nick Wingfield, "Netflix Boss Plots Life After the DVD," *The Wall Street Journal*, June 23, 2009.
  30. These are based on Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: The Free Press, 1994); H. Mintzberg, "Rethinking Strategic Planning, Part I: Pitfalls and Fallacies," *Long Range Planning* 27 (1994): 12–21; and H. Mintzberg, "The Pitfalls of Strategic Planning," *California Management Review* 36 (1993): 32–47.
  31. Roth, "Is Management by Objectives Obsolete?"
  32. Curtis W. Roney, "Planning for Strategic Contingencies," *Business Horizons* (March–April 2003): 35–42; and "Corporate Planning: Drafting a Blueprint for Success," *Small Business Report* (August 1987): 40–44.
  33. Sandy Cohen, "Oscars Contingency Plan," *USAToday*, January 30, 2008, [www.usatoday.com/life/music/2008-01-30-1092823826\\_x.htm](http://www.usatoday.com/life/music/2008-01-30-1092823826_x.htm) (accessed July 20, 2012).
  34. This section is based on Steven Schnaars and Paschalina Ziamou, "The Essentials of Scenario Writing," *Business Horizons* (July–August 2001): 25–31; Peter Cornelius, Alexander Van de Putte, and Mattia Romani, "Three Decades of Scenario Planning in Shell," *California Management Review* 48, no. 1 (Fall 2005): 92–109; Audrey Schriefer and Michael Sales, "Creating Strategic Advantage with Dynamic Scenarios," *Strategy & Leadership* 34, no. 3 (2006): 31–42; William J. Worthington, Jamie D. Collins, and Michael A. Hitt, "Beyond Risk Mitigation: Enhancing Corporate Innovation with Scenario Planning," *Business Horizons* 52 (2009): 441–450; and Gill Ringland, "Innovation: Scenarios of Alternative Futures Can Discover New Opportunities for Creativity," *Strategy & Leadership* 36, no. 5 (2008): 22–27.
  35. Kathleen Wilburn and Ralph Wilburn, "Abbreviated Scenario Thinking," *Business Horizons* 54 (2011): 541–550.
  36. Gerald F. Seib, "Four Scenarios for Libya—Some Good and Some Bad," *The Wall Street Journal*, March 29, 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703739204576228620384027448.html> (accessed July 20, 2012).
  37. Penny Neferis, as told to Patricia R. Olsen, "Call Her the Worrier in Chief," *The New York Times*, April 30, 2011, [www.nytimes.com/2011/05/01/jobs/01pre.html](http://www.nytimes.com/2011/05/01/jobs/01pre.html) (accessed July 20, 2012).

38. Reported in W. Jack Duncan et al., "Surviving Organizational Disasters," *Business Horizons* 54 (2011): 135–142.
39. Ian Mitroff with Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen* (New York: AMACOM, 2001); Ian Mitroff and Murat C. Alpaslan, "Preparing for Evil," *Harvard Business Review* (April 2003): 109–115.
40. Jack Nicas, "Faulty Planning, Stage Cited in Fair Collapse," *The Wall Street Journal*, April 12, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB20001424052702304356604577339923897959492.html> (accessed July 20, 2012).
41. The following discussion is based largely on W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999).
42. Ian I. Mitroff, "Crisis Leadership," *Executive Excellence* (August 2001): 19; Andy Bowen, "Crisis Procedures that Stand the Test of Time," *Public Relations Tactics* (August 2001): 16.
43. Jason Fried, "How to Ride a Storm," *Inc.* (February 2011): 37–39.
44. Christine Pearson, "A Blueprint for Crisis Management," *Ivey Business Journal* (January–February 2002): 69–73.
45. See Mitroff and Alpaslan, "Preparing for Evil," for a discussion of the "wheel of crises" outlining the many different kinds of crises that organizations may face.
46. Harari, "Good/Bad News About Strategy."
47. Brad Stone, "The Omnivore," *Bloomberg Businessweek* (October 3–October 9, 2011): 58–65.
48. James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review* (September–October 1996): 65–77.
49. Steven Kerr and Steffan Landauer, "Using Stretch Goals to Promote Organizational Effectiveness and Personal Growth: General Electric and Goldman Sachs," *Academy of Management Executive* 18, no. 4 (November 2004): 134–138; and Lisa D. Ordóñez et al., "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting," *Academy of Management Perspectives* (February 2009): 6–16.
50. See Kenneth R. Thompson, Wayne A. Hockwarter, and Nicholas J. Mathys, "Stretch Targets: What Makes Them Effective?" *Academy of Management Executive* 11, no. 3 (August 1997): 48.
51. Doug Bartholomew, "Gauging Success," *CFO-IT* (Summer 2005): 17–19.
52. This section is based on Liam Fahey and Jan Herring, "Intelligence Teams," *Strategy & Leadership* 35, no. 1 (2007): 13–20.
53. Adapted by Dorothy Marcic from Nancy C. Morey, "Applying Goal Setting in the Classroom," *The Organizational Behavior Teaching Review*, 11 (4) (1986–1987): 53–59.

## CHƯƠNG 8

# Xây dựng và triển khai chiến lược

### ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT CHƯƠNG 8

- Điểm mạnh chiến lược của bạn là gì?
- Tư duy chiến lược
- Quản trị chiến lược là gì?
- Quy trình quản trị chiến lược
- Xây dựng chiến lược cấp công ty
- Xây dựng chiến lược cho lĩnh vực kinh doanh
- Xây dựng chiến lược cấp chức năng
- Chiến lược toàn cầu
- Triển khai chiến lược

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Xác định các bộ phận thành phần của hoạt động quản trị chiến lược và nắm bắt được các cấp chiến lược.
- Mô tả quy trình quản trị chiến lược và phân tích SWOT để đánh giá sự mạnh, điểm yếu, cơ hội, và đe dọa.
- Mô tả được các chiến lược cạnh tranh của Michael Porter.
- Thảo luận các khía cạnh về tổ chức mà các nhà quản trị cần sử dụng để triển khai chiến lược.





## SỨC MẠNH CHIẾN LƯỢC CỦA BẠN LÀ GÌ? <sup>1</sup>

**Hướng dẫn:** Dưới góc độ là một nhà quản trị mới, những điểm mạnh của bạn liên quan đến việc xây dựng và triển khai chiến lược là gì? Để tìm ra chúng, bạn hãy suy nghĩ về cách thức mà bạn xử lý những thách thức và vấn đề trong trường học hay tại nơi làm việc của bạn. Sau đó hãy chọn câu trả lời là a hay b ứng với từng phát biểu dưới đây dựa trên nền tảng câu trả lời nào mô tả tốt nhất hành vi của bạn tại nơi làm việc. Không có câu trả lời nào được xem là đúng hay sai.

1. Khi thực hiện việc lưu giữ văn bản, tôi thường
  - a. Rất thận trọng với các tài liệu này
  - b. Để bừa bãi các văn bản
2. Nếu tôi được giao trách nhiệm điều hành một nhóm hay một dự án, tôi:
  - a. Hình thành một ý tưởng chung và để cho mọi người vạch ra cách thức thực hiện các công việc
  - b. Cố gắng vạch ra các mục tiêu cụ thể, các mốc thời gian hoàn thành từng công việc, và các kết quả kỳ vọng
3. Dạng tư duy của tôi có thể được mô tả một cách chính xác là
  - a. Một người tư duy theo lộ trình cố định, đi từ A đến B, sau đó mới đến C.
  - b. Tư duy không theo lộ trình cố định, có thể đi từ ý tưởng này đến ý tưởng khác một cách nhanh chóng.
4. Trong văn phòng hay tại nhà của tôi, các đồ vật thì
  - a. Để khắp mọi nơi và chất thành đống
  - b. Được bố trí một cách gọn gàng hay theo một trật tự hợp lý
5. Tôi rất tự hào trong việc phát triển
  - a. Các cách thức để vượt qua các rào cản để đi đến một giải pháp
  - b. Các giả thuyết mới về các nguyên nhân cơ bản gây ra vấn đề
6. Tôi có thể hỗ trợ tốt nhất một chiến lược bằng cách khuyến khích
  - a. Có tư duy mở với một danh mục các giả định và ý tưởng
  - b. Xem xét kỹ lưỡng khi thực hiện những ý tưởng mới
7. Một trong những thế mạnh của tôi là
  - a. Luôn cam kết để mọi việc được thực hiện
  - b. Cam kết theo đuổi một giấc mơ trong tương lai
8. Tôi rất hiệu quả trong việc nhấn mạnh đến
  - a. Phát hiện những ý tưởng ban đầu
  - b. Tiến hành những cải tiến trong thực tiễn

**Cho điểm và giải thích:** Các nhà quản trị có những thế mạnh và năng lực khác nhau khi tiến hành xây dựng và triển khai chiến lược. Ở đây chúng ta sẽ đề xuất cách xác định những điểm mạnh của bạn. Với thế mạnh của một người xây dựng chiến lược, bạn hãy cho điểm 1 với trả lời a với những câu hỏi 2, 4, 6, và 8; và cho điểm 1 với trả lời b với những câu hỏi 1, 3, 5, và 7. Để đánh giá sức mạnh của nhà triển khai chiến lược, bạn hãy cho điểm 1 với trả lời b cho các câu hỏi 2, 4, 6, và 8; và cho điểm 1 với trả lời a với các câu hỏi 1, 3, 5, và 7. Loại điểm của năng lực nào của bạn cao, và cao bao nhiêu? Điểm càng cao càng thể hiện thế mạnh về năng lực chiến lược của bạn.

Các nhà quản trị mới nhận nhiệm vụ có thể có năng lực thiết kế hoặc triển khai chiến lược hoặc cả hai. Những nhà quản trị có thế mạnh về triển khai chiến lược thường thích làm việc với các tình huống thay đổi và có năng lực cải tiến mọi việc để chúng có hiệu suất cao và đáng tin cậy hơn. Các nhà quản trị có thế mạnh trong việc xây dựng chiến lược thường đề xuất những chiến lược vượt ra khỏi những suy nghĩ thông thường và luôn tìm kiếm những ý tưởng có tính đột phá. Cả hai dạng này đều cần thiết trong hoạt động quản trị chiến lược. Các nhà thiết kế chiến lược thường sử dụng các kỹ năng trong việc tạo ra một chiến lược mới hoàn toàn và các nhà thực hiện chiến lược thường thực hiện hoạt động cải tiến và triển khai.

Nếu sự khác biệt giữa điểm số đo lường hai nhóm năng lực của bạn từ 2 trở xuống, bạn có một sự cân bằng về năng lực thiết kế và triển khai chiến lược, và bạn có thể làm tốt cả hai vai trò này.

Nếu sự khác biệt là 4 hay 5 điểm thì bạn có lẽ chỉ có một sự vượt trội đôi chút ở một lĩnh vực. Nếu sự khác biệt là 7 hay 8 điểm, bạn sẽ có năng lực tuyệt hảo về một lĩnh vực và bạn nên làm ở lĩnh vực đó.

Best Buy là một trong những công ty có danh tiếng nhất vào thập niên 1990 và trong những năm đầu của thế kỷ 21. Sự tăng trưởng nhanh chóng được tiếp sức thêm bởi một chiến lược bán các sản phẩm công nghệ và điện tử có sự lựa chọn đa dạng chẳng hạn các vệ tinh định vị toàn cầu (GPS), các máy tính, tivi, đĩa DVD, các camera kỹ thuật số, ở những cửa hàng rất lớn. Nhưng sự thay đổi nhanh chóng trong môi trường cạnh tranh, bao gồm việc sử dụng rộng rãi internet trong việc mua bán các sản phẩm nêu trên, sự sẵn có của những sản phẩm âm nhạc và video trên các trang mạng trực tuyến, và các thiết bị mới cho phép tích hợp mọi thứ bằng một công nghệ độc lập, đã làm cho Best Buy mất dần đi lợi thế cạnh tranh. Để ứng phó với tình hình này, các nhà quản trị của công ty này đã tuyên bố theo đuổi chiến lược mở những cửa hàng nhỏ tập trung vào việc bán những sản phẩm và cung cấp các dịch vụ cho những sản phẩm công nghệ đa năng và nhỏ hơn. Các kế hoạch giảm thiểu mặt bằng kinh doanh bằng cách đóng cửa các cửa hàng lớn, thương lượng để thuê những mặt bằng nhỏ hơn, mở những cửa hàng “Best Buy di động” rất nhỏ, và cho những nhà bán lẻ có quy mô nhỏ khác thuê lại một phần diện tích không sử dụng hết của mình ở một số cửa hàng lớn. Phải chăng điều này là quá nhỏ và quá chậm? Một số nhà phân tích nghĩ như vậy, họ bày tỏ sự nghi ngờ về chiến lược mới này của Best Buy có phải là một phản ứng thích hợp đối với những thay đổi nhanh chóng đang diễn ra trong môi trường của ngành bán lẻ và của các sản phẩm điện tử hay không.<sup>2</sup>

Quản trị chiến lược có tầm quan trọng như thế nào? Nó quyết định những tổ chức nào thành công và những tổ chức nào đang phải chật vật đấu tranh cho sự sinh tồn của mình. Sự khác biệt trong những chiến lược mà các nhà quản trị đã lựa chọn và mức độ hiệu quả trong việc triển khai chúng sẽ giúp chúng ta giải thích được tại sao Amazon.com đang phát triển mạnh và Best Buy đang có những bước đi loạng choạng. Nó cũng sẽ giúp chúng ta thấy cách thức mà Facebook đã sử dụng để bóp chết MySpace trong lĩnh vực mạng xã hội, và tại sao Apple đánh bại Microsoft trong thế giới của những thiết bị di động có chức năng tính toán.

Mỗi công ty đều phải quan tâm đến chiến lược của mình. Trong ngành thức ăn nhanh, các nhà quản trị đã gia tăng sức sống cho Domino bằng cách đưa ra một công thức và tiến hành quảng cáo mạnh mẽ cho một loại bánh pizza mới để đáp ứng với thị hiếu đang thay đổi của người tiêu dùng. McDonald đã thành công với một chiến lược làm mới lại bằng cách tăng thêm dòng sản phẩm cà phê đá và nóng mang thương hiệu McCafé, giới thiệu các dạng bánh snack mới, những món tráng miệng nhỏ trong suốt cả ngày, và gia tăng các dòng sản phẩm cho những khách hàng có ý thức về việc giữ gìn sức khỏe. Chuỗi thương hiệu YUM của KFC đang phát triển mạnh với một chiến lược toàn cầu đầy tham vọng, đang mở rộng nhanh chóng ở nước ngoài, đặc biệt tại Trung Quốc.<sup>3</sup>

Những sai lầm chiến lược sẽ làm tổn hại đến công ty. Ví dụ, Kodak đã không thể nào hồi phục từ khi các nhà quản trị của công ty thất bại trong chiến lược vì sự phát triển nhanh chóng của các máy chụp hình kỹ thuật số. Một bài báo gần

đây đã đề cập đến sự thành công của một công ty đang phát triển mạnh, có tính đổi mới, và thích ứng nhanh trong lĩnh vực máy ảnh kỹ thuật số và gọi công ty này là “Người chống lại Kodak”. Và bạn có nhớ đến việc Liz Claiborne đã từng là một công ty nổi tiếng với các dòng sản phẩm quần áo thời trang? Không, có lẽ bạn không nhớ đến. Công ty này, được xem là công ty đi tiên phong trong việc bán các sản phẩm thời trang cho phụ nữ văn phòng, đã suy giảm doanh số liên tục trong nhiều năm qua vì các nhà quản trị đã thất bại trong việc thấu hiểu một chiến lược giữ cho các dòng sản phẩm thời trang của mình có sự thích hợp khi những lao động nữ thuộc thế hệ “bùng nổ trẻ em” đã về hưu và họ chi tiêu ít hơn cho các dòng sản phẩm này.<sup>4</sup>

Các nhà quản trị tại Liz Claiborne, McDonald, Kodak, Best Buy, và Facebook tất cả đều để hết tâm trí vào hoạt động quản trị chiến lược. Họ tìm kiếm các giải pháp để đáp ứng với hành động của các đối thủ cạnh tranh, đương đầu với những khó khăn đến từ sự thay đổi của môi trường, đáp ứng nhu cầu đang thay đổi của khách hàng, và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực sẵn có. Quản trị chiến lược ngày nay được xem là vấn đề rất quan trọng trong môi trường ngày nay bởi vì các nhà quản trị phải chịu trách nhiệm định vị tổ chức của họ một cách thành công trong một thế giới đang thay đổi liên tục.

Chương 7 đã cung cấp một cái nhìn tổng quan về các loại mục tiêu và kế hoạch mà tổ chức sử dụng. Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá quản trị chiến lược, là một trong những dạng đặc biệt của hoạch định. Đầu tiên, chúng ta sẽ xác định các thành phần của quản trị chiến lược và thảo luận về các cấp chiến lược và mục đích của chúng. Sau đó, chúng ta sẽ khảo sát một số mô hình thiết kế chiến lược ở cấp công ty, lĩnh vực kinh doanh, và chức năng. Cuối cùng, chúng ta sẽ giới thiệu một số công cụ được sử dụng để triển khai các kế hoạch.

## TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

*chiến lược & chiến lược*

Tư duy chiến lược nói lên điều gì? Tư duy chiến lược bao hàm việc có một tầm nhìn dài hạn và nhìn thấy một bức tranh tổng thể, bao gồm cả tổ chức và môi trường cạnh tranh, và làm thế nào để hai yếu tố này tương thích với nhau. Tư duy chiến lược thì rất quan trọng cho cả hai dạng tổ chức: kinh doanh và phi lợi nhuận. Trong những doanh nghiệp theo đuổi lợi nhuận, hoạch định chiến lược thường gắn liền với các hành động cạnh tranh trên thị trường. Trong các tổ chức phi lợi nhuận như Hội chữ thập đỏ Hoa Kỳ hay Đội cứu trợ của Cơ đốc giáo, hoạch định chiến lược gắn liền với những sự kiện thuộc môi trường bên ngoài.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng hoạch định và tư duy chiến lược có tác động tích cực đến kết quả hoạt động và tài chính của một tổ chức.<sup>5</sup> Theo kết quả từ một nghiên cứu điều tra của McKinsey, phần lớn các nhà quản trị đều nhận thức được tầm quan trọng của hoạch định chiến lược. Trong số những nhà quản trị cao cấp ở những công ty không có một quy trình hoạch định chiến lược chính thức, 51% đã trả lời rằng họ không hài lòng với sự phát triển chiến lược của công ty, trong khi đó ở những công ty có quy trình hoạch định chính thức

**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:****TƯ DUY HỆ THỐNG**

**Hướng dẫn:** Trả lời cho các phát biểu dưới đây dựa trên cách thức mà bạn tiếp cận một cách chính xác với một vấn đề khó khăn tại nơi làm việc. Hãy đưa ra câu trả lời “Hầu như đúng” hoặc “Hầu như sai” ứng với từng phát biểu.

**Các phát biểu****Hầu như đúng****Hầu như sai**

1. Tôi cố gắng nhìn vấn đề trên phương diện tổng thể và nhìn vào cách thức mà chúng tác động đến người khác.
2. Tôi khởi đầu với việc thu thập và hợp nhất thông tin từ các lĩnh vực khác nhau.
3. Tôi rất thích thú với việc giải quyết một vấn đề phức tạp hơn một vấn đề đơn giản.
4. Tôi thường trò chuyện có phương pháp với những người có góc nhìn khác nhau về vấn đề.
5. Tôi cố gắng liên kế bất kỳ một giải pháp nào đó với chiến lược hay kế hoạch tổng thể.
6. Tôi phân tích những nguyên nhân cốt lõi gây nên vấn đề để tìm ra những điểm có tác dụng làm đòn bẩy cho việc tìm ra các giải pháp.
7. Cách tiếp cận của tôi nhấn mạnh đến từng bộ phận của vấn đề vào một thời điểm.
8. Tôi sử dụng thời gian để xem xét tình huống từ mọi góc cạnh.
9. Tôi nghiên cứu cách thức mà các bộ phận khác nhau trong tổ chức tương tác đã có tác động như thế nào đến vấn đề

**Cho điểm và giải thích:** Tư duy hệ thống thể hiện một cách tiếp cận khi giải quyết vấn đề bằng cách nhìn một bức tranh tổng thể về cách thức các bộ phận tương thích với nhau, thay vì chỉ nhìn vào một bộ phận cụ thể nào đó. Tư duy hệ thống được xem là tư duy chiến lược vì nó chấp nhận những sự thách thức từ một hệ thống phức hợp và sự tương tác giữa các bộ phận trong cùng hệ thống. Những người có tư duy phân tích thường phân chia một vấn đề thành các bộ phận nhỏ hơn, trong khi đó người tư duy hệ thống cố gắng tìm hiểu cách thức mà các bộ phận tương thích với nhau trong một ngữ cảnh lớn hơn.

Bạn cho điểm 2 ứng với những câu trả lời “Hầu như đúng” và điểm 1 với những câu trả lời “Hầu như sai” ứng với tất cả các phát biểu ngoại trừ phát biểu 7. Với phát biểu này, bạn cho điểm 2 cho câu trả lời “Hầu như sai” và điểm 1 cho câu trả lời “Hầu như đúng”. Nếu tổng số điểm của bạn từ 14 trở lên, bạn có những đặc trưng của một người có tư duy hệ thống. Nếu điểm của bạn từ 6 trở xuống, có lẽ bạn tiếp cận các vấn đề bằng cách tập trung vào từng bộ phận của hệ thống, thay vì tập trung vào sự tương tác giữa các bộ phận hợp thành hệ thống tổng thể. Nếu mức điểm của bạn từ 7 đến 13, có lẽ bạn sử dụng một số yếu tố của tư duy hệ thống tại một số thời điểm.

chỉ có 20% nhà quản trị cấp cao không hài lòng về điều này.<sup>6</sup> Các tổng giám đốc của những công ty thành công cho rằng tư duy và hoạch định chiến lược phải được xếp vào loại ưu tiên hàng đầu với những nhà quản trị cấp cao. Để tạo được sự thành công cho một tổ chức, các tổng giám đốc phải tham gia trực tiếp vào việc ra các quyết định chọn lựa quan trọng, mang tính đánh đổi khi xác định và thực hiện các biện pháp hỗ trợ chiến lược.<sup>7</sup> Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị cấp cao ở những công ty hàng đầu ngày nay đang mong muốn các nhà quản trị cấp trung và cấp thấp có những tư duy chiến lược như họ. Việc thông hiểu các khái niệm và các cấp chiến lược là một bước khởi đầu quan trọng trong việc hình thành tư duy chiến lược.

## QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ? *→ KHI toàn diện, định lượng dài hạn, hệ việc sd các nguồn lực của tổ chức để đạt lợi thế cạnh tranh bền vững*

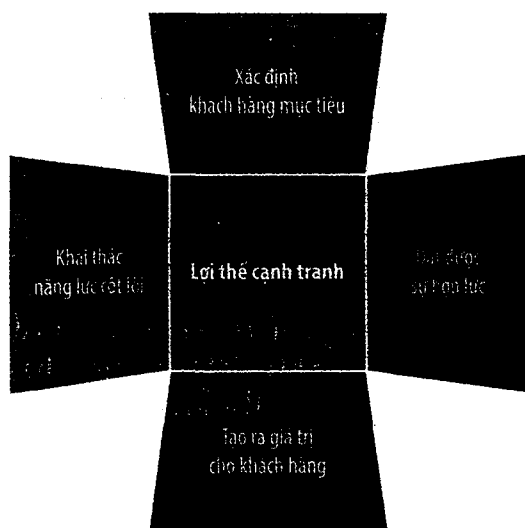
Quản trị chiến lược đề cập đến một tập hợp các quyết định và hành động được sử dụng nhằm thiết kế và triển khai các chiến lược hướng đến việc tạo nên một lợi thế cạnh tranh vượt trội trong sự tương thích giữa tổ chức và môi trường để đạt các mục tiêu của tổ chức.<sup>8</sup> Các nhà quản trị thường đặt ra những câu hỏi như sau: Xu hướng và thay đổi gì đang xảy ra trong môi trường cạnh tranh? Ai là các đối thủ cạnh tranh của chúng ta, và những điều gì là điểm mạnh và điểm yếu của họ? Ai là các khách hàng của chúng ta? Chúng ta nên giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ nào ra thị trường và chúng ta giới thiệu chúng theo cách thức nào có hiệu quả nhất? Tương lai của ngành mà chúng ta hoạt động sẽ như thế nào và cách thức mà chúng ta có thể thay đổi các quy luật của cuộc chơi? Việc trả lời những câu hỏi này sẽ giúp các nhà quản trị tiến hành các lựa chọn về cách thức định vị tổ chức của họ trong môi trường trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh.<sup>9</sup> Các kết quả vượt trội của một tổ chức không bao giờ đến từ một sự may mắn. Nó được quyết định từ sự lựa chọn của các nhà quản trị.

*→ Lợi thế cạnh tranh mà đối thủ không có và tồn tại nguồn lực để có*  
**Mục đích của chiến lược** *→ phớt lờ đi các mục đích*

Bước đầu tiên trong quản trị chiến lược là việc xác định một chiến lược có tính rõ ràng, đó là một kế hoạch hành động mô tả việc phân bổ các nguồn lực và hoạt động để đối phó với môi trường, đạt được lợi thế cạnh tranh, và hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Lợi thế cạnh tranh đề cập đến những gì làm cho tổ chức khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và làm cho tổ chức trở nên sắc bén trong

*= gì làm cạnh tranh để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trên thị trường. Yếu tố then chốt của việc thiết kế chiến lược chính là việc chọn cách thức để cho tổ chức trở nên khác biệt.*  
*→ tổ chức thực hiện các hoạt động hay triển khai các hành động có tính khác biệt so với những gì đối thủ làm. Chiến lược cần có những sự thay đổi cần thiết theo thời gian để thích ứng với bối cảnh môi trường, nhưng để đạt được lợi thế cạnh tranh so với các công ty cần phát triển những chiến lược có thể hợp nhất các yếu tố được thể hiện trong minh họa 8.1: Xác định khách hàng mục tiêu, tập trung vào năng lực cốt lõi, thúc đẩy sự hợp lực, và tạo nên giá trị.*

## MINH HỌA 8.1 Các yếu tố của lợi thế cạnh tranh

**Xác định khách hàng mục tiêu**

nhóm KH mà DN hướng tới gồm KH mục tiêu 2  
KH tiềm năng

Một chiến lược có hiệu quả cần xác định được khách hàng và những nhu cầu cụ thể nào của họ sẽ được phục vụ bởi công ty.<sup>11</sup> Các nhà quản trị có thể xác định khách hàng mục tiêu theo khu vực địa lý, đó là những người sống tại một khu vực nào đó của một quốc gia; theo nhân khẩu học, chẳng hạn việc hướng vào việc phục vụ những người thuộc một nhóm thu nhập nào đó hay định hướng vào những thiếu nữ; hoặc theo các tiêu thức đa dạng khác. Một số công ty định vị khách hàng mục tiêu là những người thường xuyên mua hàng trên internet, trong khi đó những công ty khác có thể xác định khách hàng mục tiêu là những người thích mua hàng tại những cửa hiệu nhỏ với một sự giới hạn trong việc chọn lựa những hàng hóa có chất lượng cao. Khi hãng hàng không Southwest được thành lập, các nhà quản trị của công ty đã nhận dạng khách hàng mục tiêu của mình như là những “hành khách đi xe buýt thường xuyên”, đó là những người muốn di chuyển theo một cách thức thuận lợi và có chi phí thấp.<sup>12</sup> Những người chủ và nhà quản trị mới tại Volvo đã chuyển hướng chiến lược của công ty hướng đến việc phục vụ cho nhóm khách hàng mục tiêu mới. Thay vì nhắm vào những người đánh giá cao uy tín thương hiệu dựa trên những dòng xe hơi an toàn, đáng tin cậy, sử dụng cho gia đình, Li Shufu, người chủ mới người Trung Quốc của công ty, đã hướng đến sự mở rộng đầy tham vọng vào thị trường xe hơi đắt tiền. Volvo đặc biệt đang cố gắng thu hút sự chú ý của tầng lớp nhà giàu vừa mới nổi lên tại Trung Quốc và các thị trường hải ngoại khác. Li mong muốn Volvo đưa ra các mẫu xe hơi mới mang tính sáng tạo và sử dụng năng lượng điện để trở nên dẫn đầu và giành lấy những khách hàng ưa thích sự xa xỉ với thị hiếu hướng về sự hào nhoáng.<sup>13</sup>

**Khai thác năng lực cạnh tranh cốt lõi**

Năng lực cốt lõi của một công ty thể hiện những gì mà công ty thực hiện vượt trội

so với các đối thủ cạnh tranh. Năng lực cốt lõi thể hiện một lợi thế cạnh tranh bởi vì công ty có được những sự tinh thông mà các đối thủ không có. Năng lực cốt lõi có thể biểu hiện ở những sự vượt trội trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, các bí quyết kỹ thuật, hiệu suất của quy trình, hay dịch vụ khách hàng tuyệt hảo.<sup>14</sup> Các nhà quản trị ở những công ty như Family Dollar và Southwest Airline, chẳng hạn, đã tập trung vào năng lực cốt lõi trong hiệu suất hoạt động để đảm bảo cho công ty có một chi phí thấp. Gaylord Hotels, sở hữu những khách sạn và trung tâm hội nghị lớn tại nhiều tiểu bang cũng như khu phức hợp Opryland nằm gần Nashville, Tennessee, đã phát triển thịnh vượng dựa trên chiến lược dịch vụ vượt trội khi tổ chức các hội nghị đông người tham dự.<sup>15</sup> Hãng sản xuất máy bay trực thăng Robinson thành công nhờ vào bí quyết công nghệ ưu việt trong việc chế tạo những chiếc máy bay trực thăng nhỏ có hai chỗ ngồi sử dụng cho nhiều hoạt động từ sự tuần tra của cảnh sát ở Los Angeles cho đến việc chôn cất gia súc tại Úc.<sup>16</sup> Trong những tình huống nêu trên, các nhà lãnh đạo đã nhận ra những gì công ty của họ làm tốt nhất và xây dựng chiến lược dựa trên việc khai thác những điều đó.

### **Xây dựng sự hợp lực**

Khi các bộ phận của tổ chức tương tác với nhau để tạo nên một hiệu ứng cộng hưởng cho phép đạt được một kết quả cao hơn so với tổng kết quả của từng bộ phận riêng lẻ, sự hợp lực đã xuất hiện. Các tổ chức có thể đạt được một lợi thế đặc thù về chi phí, sức mạnh thị trường, công nghệ, hay kỹ năng quản trị. Khi được quản trị một cách thích hợp, sự hợp lực có thể tạo ra một giá trị tăng thêm trên nền tảng những nguồn lực hiện hữu, tạo nên một sự thúc đẩy mạnh mẽ từ những nền tảng mấu chốt.<sup>17</sup> Sự hợp lực là yếu tố thúc đẩy Kraft mua lại Cadbury, và làm cho Oracle mua Sun Microsystems. Kraft có thể sử dụng mạng lưới phân phối của đã được hình thành sẵn của Cadbury tại các thị trường mới nổi để sử dụng chung các xe tải và các cửa hàng để bán nhiều hơn các sản phẩm của Kraft. Việc mua lại công ty Sun của Oracle cho phép công ty phần mềm này trở thành một công ty lớn trong lĩnh vực kinh doanh phần cứng và điều này đảm bảo cho Oracle cung cấp cho các công ty khác phần lớn những công nghệ mà họ cần trong một gói sản phẩm.<sup>18</sup>

Sự hợp lực cũng có thể đạt được bằng cách xây dựng một mối quan hệ tốt giữa các tổ chức. Ví dụ, Coinstar, một công ty đứng sau các hoạt động cho thuê phim của Redbox, đã sử dụng các mối quan hệ cộng tác để đạt được sự hợp lực. Khi doanh số cho thuê phim video sụt giảm, Redbox đã tiến hành hợp tác với Verion Communication trong những dịch vụ kết hợp cho thuê DVD và cho thuê video qua internet (streaming video) để tạo nên lợi ích cho cả đôi bên. Trong một quan hệ hợp tác khác, Coinstar đã liên kết với Starbucks để cung cấp các máy bán cà phê tự phục vụ có thể xay các hạt cà phê và pha chế một tách cà phê tươi, và các máy này hoàn toàn khác với các máy bán cà phê tự động trước đây. Khi đã có hàng ngàn các ki-ốt của Redbox trong các cửa hàng của Walmart, trong các cửa hiệu thuốc tây, và tại nhiều chỗ khác hiện nay, công ty đã xây dựng một kế hoạch để đưa các ki-ốt cà phê đến “bất cứ nơi nào mà người tiêu dùng qua lại hàng ngày”.<sup>19</sup>

## TÌNH HUỐNG CỦA AMAZON.COM

Rất khó để tin rằng Amazon đã từng có thời kỳ đấu tranh chật vật để sinh tồn. Ngày nay, công ty này được xem là một "mối đe dọa sống còn" cho những nhà bán lẻ khác theo lời của Fiona Dias, phó tổng giám đốc của công ty thương mại GCI. Amazon đã định vị khách hàng của mình là những người muốn có một thỏa thuận mua bán có lợi và mua những sản phẩm một cách tiện lợi trên internet. Những khách hàng này có thể tìm kiếm bất cứ thứ gì họ muốn trên Amazon.com. Họ sẽ phải trả với một giá cả thấp hơn so với việc mua những món hàng đó ở bất kỳ nơi đâu. Và nếu họ thuộc vào nhóm khách hàng quan trọng của Amazon (Amazon-Prime), họ sẽ có được hai ngày mua sắm miễn phí.

Amazon muốn cung cấp "những hàng hóa có chất lượng cao với một giá cả hợp lý". Để thực hiện điều này, công ty đã phát triển hệ thống mạng lưới rộng khắp các nhà cung cấp thuộc bên thứ ba – thực hiện liên kết với những đối tác mà công ty có thể duy trì mối quan hệ gắn gũi, đem lại lợi ích song phương. Công ty đã liên tục hiệu chỉnh hiệu suất hoạt động của mình và tạo ra một trong số những hệ thống phân phối có sự vận hành tốt nhất trên thế giới. Và nếu tất cả những điều như vậy vẫn chưa đủ cho khách hàng thì họ có thể chọn việc trở thành khách hàng quan trọng bằng cách đóng một mức lệ phí 79 USD mỗi năm. Với tiêu chuẩn này họ có hai ngày mua hàng miễn phí cũng như có thể miễn phí việc tải các video qua internet và hưởng các lợi ích khác. Việc hình thành nhóm khách hàng quan trọng cho phép Amazon vốn hóa những năng lực cốt lõi của mình như danh mục chọn lựa lớn, hiệu suất về chi phí, và hệ thống phân phối nhanh. Khi được hỏi về cách thức định giá 79 USD lệ phí hàng năm cho một khách hàng muốn trở thành thành viên quan trọng, một nhà quản lý chương trình này nói rằng công ty: "không quan tâm đến con số 79 USD, mà điều chính yếu là việc tạo nên một sự thay đổi về nhận thức của con người đến mức mà họ không muốn mua hàng ở bất kỳ nơi khác".

Chương trình Prime Amazon được xem là một cách thức gắn kết lòng trung thành của những khách hàng tốt nhất với Amazon và nó đã thành công hơn cả mức mong đợi của tổng giám đốc Jeff Bezos. Amazon Prime, theo lời của một bài báo gần đây "tạo sự chuyển hướng những người mua hàng ngẫu nhiên .....trở thành những người đam mê mua sắm trên Amazon". Nó cung cấp giá trị cho khách hàng, nhưng nó cũng gia tăng doanh số cho Amazon. Theo một số ước tính, các khách hàng đã tăng doanh số lên 150% sau khi tham gia chương trình Prime. Nó được cho là lý do khiến doanh số của Amazon tăng lên 30% trong khi đó các nhà bán lẻ khác phải chật vật thu hút khách hàng trong suốt thời kỳ suy thoái kinh tế.<sup>22</sup>

### Chuyển giao những giá trị cho khách hàng

Chuyển giao những giá trị cho khách hàng là trọng tâm của chiến lược. Giá trị có thể được xác định như là một sự kết hợp giữa các lợi ích nhận được và những phí tổn phải trả. Các nhà quản trị giúp công ty của họ tạo ra giá trị bằng cách phác họa ra các chiến lược để khai thác các năng lực cốt lõi và tạo được sự hợp lực. Starbucks đã giới thiệu thẻ Starbuck có tính năng như một thẻ mua hàng của các đơn vị bán lẻ có tính năng tích lũy điểm thưởng để có thể uống cà phê miễn phí.<sup>20</sup> Các công ty cung cấp dịch vụ truyền hình cáp như Time Warner và Comcast đưa ra các gói dịch vụ có giá trị cung cấp kết hợp các đường truyền cơ bản, các kênh kỹ thuật số, xem video theo yêu cầu, đường truyền internet tốc độ cao, và dịch vụ điện thoại kỹ thuật số với giá cả giảm hơn. Một số rạp chiếu phim

K+1: toàn bộ lợi ích của K+1 không thể có được nếu không có K+1  
 K+1: toàn bộ lợi ích của K+1 không thể có được nếu không có K+1  
 => tạo GT -> K+1 = việc làm việc này có lợi 2 lợi thế cạnh tranh.



đang cố gắng cung cấp một giá trị cao hơn bằng cách kết hợp một gói hàng hóa và dịch vụ theo dạng “vừa ăn tối vừa xem phim”. Các buổi ăn tối kết hợp giải trí cung cấp một cách thức sử dụng thời gian có hiệu suất hơn cho những người có nhu cầu giải trí về đêm, và chi phí thì rất hợp lý so với tại một nhà hàng trước hoặc sau khi xem phim.<sup>21</sup>

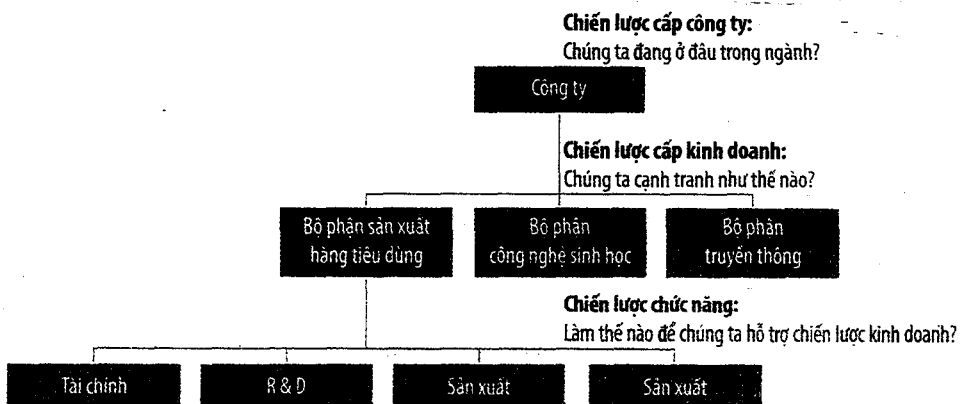
Amazon.com đã phát triển rất mạnh với chiến lược định hướng vào thị trường mục tiêu, khai thác năng lực cốt lõi, xây dựng sự hợp lực, và cung cấp các giá trị cho khách hàng.

## Các cấp chiến lược

Một khía cạnh nữa của quản trị chiến lược liên quan đến các cấp của tổ chức mà các vấn đề chiến lược được áp dụng. Các nhà quản trị chiến lược thường cho rằng có ba cấp chiến lược được thể hiện trong minh họa 8.2

- **Chúng ta đang ở đâu trong ngành kinh doanh?** Các nhà quản trị thường đặt ra câu hỏi này khi họ xem xét chiến lược cấp công ty. Chiến lược cấp công ty xem xét tổ chức như là một tổng thể và sự kết hợp các đơn vị kinh doanh và dòng sản phẩm để tạo nên một thực thể của công ty. Các hành động chiến lược ở cấp này liên quan đến sự mở rộng các hoạt động kinh doanh mới; sự tăng thêm hay bán bớt các đơn vị kinh doanh mới, các nhà máy, hay các dòng sản phẩm, và liên doanh với những công ty khác trong những lĩnh vực mới. Một ví dụ của chiến lược cấp công ty được nhìn thấy qua tình huống của Garmin. Được thành lập bởi Gary Burrell và Min Kao, Garmin là một công ty đầu tiên nổi tiếng với những sản phẩm định vị vệ tinh (GPS) độc lập. Garmin đã phát triển thành một công ty quốc tế bao gồm các đơn vị sau đây: sản xuất hàng tiêu dùng, sản xuất các bảng điều khiển kết nối GPS cho thị trường xe hơi, sản xuất các hệ thống điện tử và dẫn đường dùng trong ngành hàng không, và một đơn vị tập trung vào công nghệ giám sát cá nhân như thiết bị giám sát guồng chân và nhịp tim khi chạy bộ và các sản phẩm rèn luyện

MINH HỌA 8.2 Ba cấp chiến lược trong các tổ chức



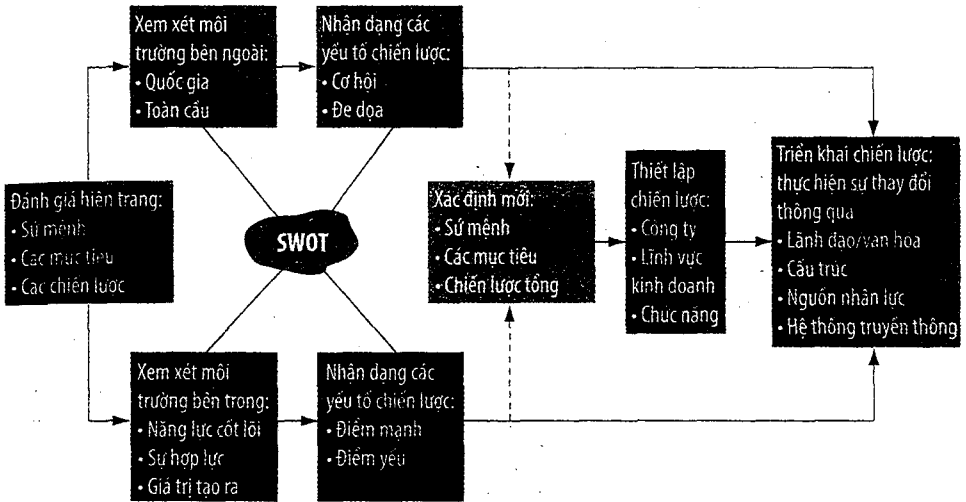
thể hình. Sự tăng trưởng của công ty đã được tiếp sức thông qua hoạt động mua lại công ty khác, bao gồm việc mua lại công ty kỹ thuật hàng không UPS (ngày nay là công ty Garmin AT) và công ty Dynastream Innovation (sản xuất các thiết bị giám sát cá nhân).<sup>24</sup>

- **Chúng ta cạnh tranh như thế nào?** Chiến lược cấp kinh doanh đề cập đến từng đơn vị kinh doanh hay dòng sản phẩm. Các quyết định chiến lược ở cấp này thường liên quan đến mức độ quảng cáo, phương hướng và phạm vi của hoạt động nghiên cứu và phát triển, các sự thay đổi sản phẩm, phát triển sản phẩm mới, thiết bị và các phương tiện, và việc mở rộng hay thu hẹp các dòng sản phẩm và dịch vụ. Tại Garmin, doanh số bán các thiết bị định vị GPS đã bị giảm sút do nhiều người đã sử dụng các điện thoại thông minh để định hướng hay xem bản đồ, vì thế đơn vị sản xuất các sản phẩm tiêu dùng của Garmin đã quyết định sản xuất loại điện thoại riêng của mình. Công ty đã hợp tác với nhà sản xuất máy tính Asus để phát triển một loại điện thoại thông minh mang thương hiệu Garmin với các thiết bị định vị GPS bên trong. Hơn thế nữa, bộ phận sản xuất hàng tiêu dùng của Garmin đã tạo ra các phần mềm ứng dụng riêng cho iPhone cho phép người sử dụng có thể làm mọi thứ từ việc kiểm tra tình trạng kẹt xe cho đến việc tìm kiếm điểm đến trên Wikipedia.<sup>25</sup>
- **Làm thế nào để chúng ta hỗ trợ chiến lược cấp kinh doanh?** Các chiến lược chức năng đề cập đến các bộ phận chức năng trong phạm vi một đơn vị kinh doanh. Các chiến lược chức năng bao hàm tất cả các chức năng chủ yếu như tài chính, nghiên cứu và phát triển, marketing, và sản xuất. Một thành phần của chiến lược cấp chức năng tại bộ phận marketing của Gap chính là việc sử dụng công nghệ di động để định vị các giao dịch cho khách hàng. Gap đã tạo ra các phần mềm ứng dụng công nghệ di động sử dụng công nghệ GPS sao cho khi khách hàng mở ứng dụng trên Gap thì nó cung cấp các giao dịch kinh doanh đặc biệt dành riêng tại địa điểm đó.<sup>26</sup>

## QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Quy trình quản trị chiến lược tổng quát được thể hiện trong minh họa 8.3. Nó bắt đầu khi các nhà quản trị cấp cao đánh giá vị trí hiện tại trong mối quan hệ với sứ mệnh, các mục tiêu, và các chiến lược. Sau đó họ sẽ sàng lọc môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức và nhận dạng các vấn đề chiến lược cần có sự thay đổi. Các nhà quản trị tại BP đã không có tầm nhìn xa để nhận thấy nhu cầu cho sự thay đổi sau vụ nổ giàn khoan dầu và làm cho nó chìm xuống biển vào tháng 4 năm 2010. Vụ nổ này đã giết chết 11 thành viên trên giàn khoan và làm tràn một lượng lớn dầu vào vịnh Mexico. Chiến lược của BP đã đặt trên nền tảng trở thành người đi đầu trong việc phá vỡ những ranh giới của ngành khai thác dầu, chẳng hạn như việc khoan những giếng dầu sâu nhất trên thế giới, tìm kiếm nguồn dầu mỏ tại khu vực Bắc cực, và các nỗ lực đẩy quyết đoán. Chiến lược này đã thành công; BP từng bước gia tăng sản lượng và đã vượt qua tập đoàn Royal Dutch Shell PLC về giá trị vốn hóa trên thị trường vào

MINH HỌA 8.3 Quy trình quản trị chiến lược



tháng 1/2010.<sup>27</sup> Tuy nhiên, chỉ một vài tháng sau đó, thảm họa đã xuất hiện và tạo nên một cuộc khủng hoảng đòi hỏi công ty này phải có một cách tiếp cận mới về chiến lược. Các nhà quản trị của BP đã phải đánh giá xem chiến lược của công ty có tương thích với môi trường và năng lực của mình hay không và chuyển hướng các mục tiêu chiến lược đến sự an toàn và bền vững.

Đối với tất cả các tổ chức, các sự kiện bên trong và bên ngoài chúng đôi khi sẽ cho biết nhu cầu xác định lại sứ mệnh hay mục tiêu, hay thiết kế một chiến lược mới hoặc là ở cấp công ty, kinh doanh hay cấp chức năng. Các yếu tố làm thay đổi năng lực công ty trong việc đạt được các mục tiêu thường được gọi là các vấn đề chiến lược và nó đã được đề cập trong chương 3. Trong những môi trường bất ổn và những ngành đang có sự thay đổi nhanh chóng, các nhà quản trị phải luôn ở trong tình trạng cảnh giác với những vấn đề chiến lược đòi hỏi một sự thay đổi trong chiến lược để đứng vững trước những sự biến động bên trong và bên ngoài.<sup>28</sup> Bước cuối cùng trong quy trình quản trị chiến lược theo minh họa 8.3 chính là việc triển khai chiến lược mới. “Góc thảo luận của nhà quản trị” trong chương này sẽ bàn về một số xu hướng trong việc thiết lập và triển khai chiến lược.

## Thiết lập và triển khai chiến lược

Thiết lập chiến lược bao gồm việc hoạch định và ra quyết định để đặt ra các mục tiêu của công ty và phát triển các kế hoạch chiến lược cụ thể.<sup>29</sup> Hoạt động thiết lập chiến lược bao gồm việc đánh giá môi trường bên ngoài và các vấn đề bên trong để nhận dạng các vấn đề chiến lược, sau đó hợp nhất các kết quả này vào các mục tiêu và chiến lược. Quy trình này thì trái ngược với hoạt động triển khai chiến lược, đó là việc sử dụng các công cụ tổ chức và quản trị để điều phối các nguồn lực hướng vào việc hoàn thành các kết quả chiến lược.<sup>30</sup> Triển khai chiến lược là

### Góc thảo luận chuyên môn:

## LIỆU CHIẾN LƯỢC SẼ TRỞ NÊN GIỐNG NHAU?

"Chiến lược, như những gì chúng ta đã biết, giờ không còn tồn tại", theo lời của Walt Shill, lãnh đạo bộ phận tư vấn tại Bắc Mỹ của công ty Adventure Ltd. Điều này có thể là một phát biểu mang tính cường điệu, nhưng trong suốt giai đoạn bất ổn kinh tế trong những năm gần đây, nhiều nhà quản trị đã phát hiện rằng họ cần một cách tiếp cận mới về chiến lược.

- Các nhà quản trị cần tích hợp sự linh hoạt vào các kế hoạch chiến lược. Lý thuyết gia về quản trị và nhà tư duy chiến lược Gary Hamel đã dùng thuật ngữ *tình trạng suy tàn của chiến lược* (strategic decay) để mô tả một thực tế đó là các giá trị của thậm chí một chiến lược lỗi lạc nhất đã suy giảm theo thời gian. Các kế hoạch chiến lược không thay đổi trong thời gian dài hạn có thể trở thành những điều gây nhiều khó khăn trong một thế giới đầy sự đảo lộn. Những gì được xem là sức mạnh trong ngày hôm qua có thể bắt đầu trở thành một điểm yếu trong ngày hôm nay. Để vượt qua trở ngại từ khuynh hướng lệ thuộc vào những gì hoạt động hữu hiệu trong quá khứ, các nhà quản trị tại các tổ chức như McKinsey & Company đã xây dựng văn hóa hướng về sự thăm tra, sự tranh luận lành mạnh, và các xung đột có tính xây dựng.
- Chiến lược được xây dựng theo một cách chủ động và tương tác với nhau. Các nhà quản trị không thể nào ngồi ở bàn giấy để vẽ ra một ước mơ về chiến lược. Họ phải bước ra khỏi phòng làm việc và trò chuyện với người lao động, khách hàng, nhà cung ứng, và những đối tác hữu quan khác. Trong những ngày tháng hoạt động ban đầu của Hewlett-Packard, David Packard và Bill Hewlett ít khi nào ngồi tại bàn làm việc của mình. Họ thường xuyên đi ra ngoài để trò chuyện với mọi người, nhờ đó mới nắm bắt được những nền tảng vững chắc mang tính thực tế để tạo ra một chiến lược có hiệu quả.
- Các liên minh chiến lược là yếu tố quan trọng của chiến lược. Cộng tác với các tổ chức khác là một yếu tố quan trọng giúp cho các công ty thành công khi bước vào các lĩnh vực kinh doanh mới. Tìm ra những cách để có thể kiếm tiền từ hoạt động kinh doanh sách điện tử, thường có doanh số trên mỗi đầu sách thấp hơn sách in truyền thống, và làm cho nó trở nên phổ biến hơn, Random House đã cố gắng thiết lập các thỏa thuận với những nhà xuất bản các trò chơi điện tử để viết các cốt truyện cho các trò chơi và đưa ra những lời khuyên cho những nhà phát triển trò chơi dựa trên nền tảng những câu chuyện của mình.
- Chiến lược sẽ trở thành hiện thực nhờ vào sự triển khai có tính sáng tạo. Triển khai sáng tạo thể hiện việc thực hiện chiến lược sao cho mọi người trong tổ chức có thể hiểu được, thấy được sự hấp dẫn, và thực hiện theo chiến lược. Điều này sẽ đảm bảo các kết quả thành công. Ví dụ, chiến lược của Google tập trung vào việc tìm kiếm chứ không phải là nội dung – tổ chức các thông tin hiện hữu, làm cho nó dễ tiếp cận và hữu ích – đã rất rõ ràng và hấp dẫn đến nỗi mọi người lao động nhất trí tập hợp lại dưới ngọn cờ của tổ chức. Các nhà quản trị sử dụng phong cách lãnh đạo có tầm nhìn, truyền thông mở và trung thực, và cam kết thực hiện các hành động để dẫn dắt việc thực hiện chiến lược. Phớt lờ những cảm nhận đây là một nhiệm vụ không thể thực hiện được, các nhà quản trị tại Google đã truyền cảm hứng cho mọi người với một mục tiêu chiến lược là số hóa tất cả cuốn sách trong những thư viện trên thế giới.

(Nguồn: Gary Hamel (2009), "Outrunning Change-The cliffsNotes version"; Eric Beaudan (2010) "Creative Execution", Ivey Business Journal; Jeffrey A. Trachtenberg (2010), "Random house harnesses skills to venture into videogame action", The Wall Street Journal; Don Tapscott (2001), "Rethinking strategy in a networked world", Strategy and Business 24.)

quá trình quản lý và thực hiện các kế hoạch chiến lược. Các nhà quản trị thường dùng phương pháp thuyết phục, sử dụng các trang thiết bị mới, thực hiện sự thay đổi trong cấu trúc tổ chức, hay điều chỉnh lại hệ thống khen thưởng để đảm bảo rằng người lao động và các nguồn lực được sử dụng trọn vẹn để đưa một chiến lược được thiết kế trở thành hiện thực.

## Phân tích SWOT

Thiết lập chiến lược bắt đầu với việc thông hiểu môi trường, các áp lực, sự kiện, và các vấn đề để định vị tình trạng cạnh tranh của tổ chức. Để thực hiện điều này, các nhà quản trị cần tiến hành kiểm tra các yếu tố bên trong và bên ngoài tác động đến khả năng cạnh tranh của công ty.<sup>31</sup> Phân tích SWOT bao gồm việc đánh giá một cách cẩn thận các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, và đe dọa tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức. Các nhà quản trị thu thập các thông tin bên ngoài liên quan đến cơ hội và đe dọa từ các nguồn khác nhau như khách hàng, các báo cáo của chính phủ, các tạp chí chuyên ngành, các nhà cung ứng, ngân hàng, bạn bè đang làm việc ở các tổ chức khác, các nhà tư vấn, và các cuộc hội thảo chuyên môn. Nhiều công ty đã tiến hành ký hợp đồng với các tổ chức thu thập và sàng lọc thông tin chuyên nghiệp để họ cung cấp các thông tin cần thiết mà họ rút ra từ internet, các bài báo, và các bản phân tích về các xu hướng thay đổi trên toàn cầu. Một số công ty thuê những chuyên gia thu thập thông tin tình báo về cạnh tranh để họ tìm cách đối phó với đối thủ cạnh tranh.

Các nhà quản trị cấp cao cũng nhận được thông tin về các điểm mạnh và yếu bằng việc phân tích môi trường nội bộ thông qua các báo cáo như báo cáo ngân sách, phân tích các chỉ số tài chính, báo cáo thu nhập, và thông tin từ các cuộc điều tra thái độ và sự thỏa mãn của người lao động. Bên cạnh đó, các nhà quản trị của công ty cũng có được một sự thông hiểu về điểm mạnh hay yếu của công ty thông qua việc trò chuyện với người lao động ở mọi cấp trong các cuộc họp và thảo luận trực diện.

### Điểm mạnh và yếu

Điểm mạnh là các đặc trưng có tính tích cực bên trong mà tổ chức có thể khai thác để đạt được các mục tiêu chiến lược. Trong khi đó điểm yếu đề cập đến những đặc trưng bên trong có khả năng ngăn chặn hay giới hạn việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Một số ví dụ về những gì mà các nhà quản trị cần đánh giá để nhận dạng các điểm mạnh và yếu được trình bày trong minh họa 8.4. Các nhà quản trị nên thực hiện việc kiểm tra nội bộ các chức năng quan trọng trong một tổ chức như marketing, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển. Phân tích nội tại cũng cho phép đánh giá cấu trúc của tổ chức, năng lực và chất lượng quản trị, và các đặc trưng của nguồn nhân lực. Dựa trên sự thông hiểu các lĩnh vực chức năng này, các nhà quản trị có thể xác định những điểm mạnh và yếu của mình so với các công ty khác.

### Cơ hội và đe dọa

Đe dọa thể hiện những đặc trưng xuất phát từ môi trường và chúng sẽ ngăn chặn

## MINH HỌA 8.4 Danh sách kiểm tra khi phân tích điểm mạnh và yếu của tổ chức

**Quản trị và tổ chức**

Chất lượng quản trị  
 Chất lượng nhân viên tham mưu.  
 Mức độ tập trung  
 Sơ đồ tổ chức  
 Hoạch định và thông tin  
 Hệ thống kiểm soát

**Marketing**

Các kênh phân phối  
 Thị phần  
 Hiệu suất quảng cáo  
 Sự thỏa mãn của khách hàng  
 Chất lượng sản phẩm  
 Danh tiếng của dịch vụ  
 Doanh số của lực lượng bán hàng

**Nguồn ngân lực**

Kinh nghiệm của người lao động  
 Trình độ giáo dục  
 Vị thế của nghiệp đoàn  
 Tỷ lệ bỏ việc và vắng mặt  
 Sự thỏa mãn với công việc  
 Những phàn nàn của người lao động

**Tài chính**

Tỷ suất lợi nhuận ròng  
 Tỷ lệ nợ so với vốn  
 Tỷ lệ tồn kho  
 Hệ số hoàn vốn đầu tư  
 Mức xếp hạng tín dụng

**Sản xuất**

Phân bố và nguồn lực  
 Sự lỗi thời của máy móc  
 Hệ thống mua hàng  
 Kiểm soát chất lượng  
 Năng suất/hiệu suất

**Nghiên cứu và phát triển**

Các nghiên cứu ứng dụng chủ yếu  
 Năng lực phòng thí nghiệm  
 Các chương trình nghiên cứu  
 Đổi mới sản phẩm  
 Đổi mới công nghệ

tổ chức đạt được những mục tiêu chiến lược của mình. Ví dụ, một đe dọa đối với Microsoft chính là sự tăng nhanh các phần mềm rẻ tiền hay miễn phí trên internet.<sup>32</sup> Các cơ hội thể hiện các đặc trưng xuất phát từ môi trường tạo nên tiềm năng cho tổ chức hoàn thành hay hoàn thành vượt mức các mục tiêu của mình. Ví dụ: Các nhà sản xuất xe hơi của Hoa Kỳ đã có một cơ hội bất ngờ để giành lấy khách hàng từ công ty xe hơi Toyota vì các vấn đề liên quan đến chất lượng, sự an toàn, và quan hệ công chúng của công ty này trong những năm gần đây.<sup>33</sup> Nhà bán lẻ Aldi của Đức đã nhận ra cơ hội mở rộng thị phần của mình tại Hoa Kỳ bằng cách thiết lập vị thế đối lập với Walmart tại các khu đô thị. Aldi đã âm thầm thiết lập các cửa hàng nhỏ với quy mô tương tự như một hiệu thuốc tây tại các thành phố của Hoa Kỳ, bao gồm cả New York. “Walmart dường như đã trở thành một người khổng lồ khổng lồ khi đang đối mặt với các hoạt động hợp lực chống lại nó”, theo lời của Craig Johnson, tổng giám đốc của công ty tư vấn Customer Growth Partners. “Không có lý do gì để chống đối Aldi” bởi vì Aldi là một đơn vị có quy mô nhỏ hơn và chỉ mở một số ít các cửa hàng trong từng năm, nó có khả năng lẩn tránh sự phát hiện của các đối thủ cạnh tranh, nó có khả năng thuê các căn nhà có diện tích vừa phải để mở cửa hàng trong lúc đó các nhà bán lẻ khác đang tập trung sự cạnh tranh vào Walmart.<sup>34</sup>

Các nhà quản trị đánh giá môi trường bên ngoài dựa vào 10 yếu tố của chúng, đã được đề cập trong chương 3. Các yếu tố thuộc môi trường công việc có liên quan lớn đến hành vi chiến lược, và chúng bao gồm hành vi của các đối thủ cạnh tranh khách hàng, nhà cung ứng, và nguồn cung ứng lao động. Các yếu tố thuộc môi trường tổng quát bao gồm sự phát triển về công nghệ, kinh tế, các sự kiện quốc tế cũng như chính trị và luật pháp, môi trường tự nhiên, và các sự thay đổi về văn hóa xã hội, các lĩnh vực khác có thể tạo ra cơ hội hay đe dọa còn bao gồm áp lực từ các nhóm, ví dụ như những đối thủ đang ngăn chặn sự mở rộng của Walmart vào các khu đô thị, các nhóm lợi ích, các nhà cung cấp tín dụng, và các đối thủ tiềm năng khác.

## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY DANA HOLDING

Công ty Dana Holding hình thành vào năm 1929, khi một sinh viên kỹ thuật 29 tuổi tại Trường đại học Cornell thiết kế ra trục nối nhiều chiều trong động cơ của xe hơi và anh đã rời khỏi trường đại học để khởi sự kinh doanh. Sự sáng tạo và khéo léo được nhấn mạnh trong thông điệp nêu lên sứ mệnh của Dana: “Luôn dự đoán và giải quyết các nhu cầu của khách hàng với các giải pháp sáng tạo”. Công ty Dana không bao giờ chấp nhận sự tự thỏa mãn, và các nhà quản trị của nó liên tục đánh giá vị thế cạnh tranh của công ty để ra các quyết định chiến lược dựa trên việc xem xét điểm mạnh, yếu, cơ hội và đe dọa.

Thế mạnh của Dana bao gồm bí quyết về công nghệ, văn hóa định hướng về sự đổi mới, và bộ phận nghiên cứu và phát triển mạnh. Công ty đã được công nhận trên phạm vi toàn cầu như là một nhà đổi mới về công nghệ nhờ vào việc áp dụng phương pháp sản xuất theo tế bào, kỹ thuật kiểm soát quy trình bằng các công cụ thống kê, và hệ thống sản xuất linh hoạt. Công ty có một lực lượng lao động được đào tạo rất tốt và một hệ thống các cơ sở sản xuất quan trọng tại 26 quốc gia. Các sản phẩm đa dạng cho phép Dana phục vụ nhiều nhóm khách hàng khác nhau – từ nhà sản xuất các dòng xe tải nhẹ, xe tải nặng, và xe vượt địa hình – nhờ đó tăng được doanh số và lợi nhuận. Điểm mạnh cuối cùng của Dana đến từ sự hợp tác rất mạnh thông qua hình thức liên minh chiến lược với các nhà cung cấp linh kiện và cụm chi tiết cho các nhà sản xuất xe hơi.

Điểm yếu cơ bản của Dana chính là việc công ty còn phải tiếp tục xử lý những tác động phụ từ hồ sơ tuyên bố phá sản vào năm 2006. Công ty đã hồi phục sau tuyên bố phá sản vào năm 2008, nhưng lòng tin của khách hàng và các nhà đầu tư với công ty vẫn chưa hồi phục hoàn toàn. Bên cạnh đó, chi phí hoạt động của công ty vẫn còn cao làm cho tỷ suất lợi nhuận thấp.

Những đe dọa lớn nhất đối với công ty xuất phát từ sự giảm nhu cầu trong các dòng xe thể thao và áp lực về việc cung ứng các bộ phận của xe hơi với giá thấp đến từ các nhà sản xuất như General Motor, Chrysler, Ford, và Volkswagen. Cơ hội của công ty đến từ nhu cầu đang tăng về các thiết bị để chuyển đổi năng lượng từ xăng sang điện, đó là một lĩnh vực mà công ty rất mạnh, và áp lực ngày càng tăng về những sản phẩm thân thiện với môi trường hơn từ các nhà sản xuất xe hơi.

Việc phân tích SWOT giúp cho Dana làm những điều gì? Để giảm thiểu chi phí và tăng tỷ suất lợi nhuận, các nhà quản trị tại công ty cần bán đi những đơn vị kinh doanh không có tính cốt lõi và đóng cửa những đơn vị hoạt động yếu kém. Họ đang đầu tư rất mạnh vào đơn vị công nghệ năng lượng, là nơi sản xuất ra những sản phẩm dựa trên sự hợp nhất công nghệ làm kín và giữ nhiệt để giúp giảm mức tiêu hao nhiên liệu và năng lượng, giảm khí thải, và tăng độ bền cầu xe. Khoản đầu tư này hầu như đã được hoàn trả: Doanh số bán ra của đơn vị này lần đầu tiên đã vượt qua mức 1 tỷ USD vào năm 2011. Công ty cũng đang tiến hành mở rộng hoạt động kinh doanh quốc tế của mình, với sự tập trung đặc biệt vào những thị trường mới nổi tại Châu Á và Nam Phi, nơi nhu cầu các dòng xe dùng trong xây dựng và các thiết bị công nghiệp đang tăng trưởng.<sup>35</sup>

Một ví dụ tốt minh họa cho việc sử dụng phân tích SWOT đến từ trường hợp của công ty Dana Holding Corporation, một nhà sản xuất hàng đầu về các bộ phận của xe hơi như trục bánh xe, trục động cơ, và bộ phận truyền động.

## THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC - CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

Ba cách tiếp cận để thông hiểu chiến lược cấp công ty chính là danh mục chiến lược, ma trận BCG, và sự đa dạng hóa.

### Danh mục chiến lược

Các nhà đầu tư cá nhân thường muốn đa dạng danh mục đầu tư của mình với một số cổ phiếu có rủi ro cao, một số loại có rủi ro thấp, một số cổ phiếu đang tăng trưởng, và có lẽ một tỷ lệ nhỏ các trái phiếu có thu nhập thấp. Cũng giống như một nhà đầu tư cá nhân, các công ty rất thích có một sự cân bằng giữa các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Một đơn vị kinh doanh chiến lược sẽ có một sứ mệnh, dòng sản phẩm, các đối thủ cạnh tranh, và một thị trường riêng; và giữa các đơn vị kinh doanh chiến lược luôn có một sự độc lập tương đối.<sup>36</sup> Các nhà quản trị cấp cao có trách nhiệm phác thảo một chiến lược tổng thể cho công ty và hợp lực tất cả các đơn vị kinh doanh chiến lược để thực hiện nó. Các nhà quản trị không hề thích việc phải phụ thuộc quá nhiều vào một đơn vị kinh doanh nào. Chiến lược danh mục kinh doanh liên quan đến việc tạo nên một hỗn hợp các hoạt động kinh doanh và các dòng sản phẩm mà tất cả chúng có một sự tương thích với nhau theo một cách hợp lý để tạo nên sự hợp lực và lợi thế cạnh tranh cho công ty. Một ví dụ lý thú về việc sử dụng danh mục chiến lược để tạo nên sự hợp lực và lợi thế cạnh tranh có thể được nhìn thấy qua một tình huống trong ngành chăm sóc sức khỏe.

Còn quá sớm để nói rằng danh mục chiến lược của nhà bảo hiểm này sẽ cung cấp thêm các giá trị cho khách hàng hay không hay đây chỉ là một cách thức để tăng lợi nhuận cho công ty này. Một số nhà bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng đang lo lắng, trong khi một số khác tin rằng xu hướng này sẽ đem lại tác động tích cực cho cả bệnh nhân và công ty.

### Ma trận BCG

Một cách thức phù hợp để suy nghĩ về danh mục chiến lược đó là việc sử dụng ma trận BCG. Ma trận BCG (hay còn gọi là ma trận của nhóm tư vấn Boston) được thể hiện trong minh họa 8.5. Ma trận BCG phân nhóm các đơn vị kinh doanh dựa vào hai khía cạnh: tỷ lệ tăng trưởng và thị phần.<sup>38</sup> Tỷ lệ tăng trưởng đề cập đến tốc độ tăng trong toàn ngành. Thị phần sẽ xác định quy mô thị phần của doanh nghiệp là nhỏ hay lớn so với đối thủ cạnh tranh. Sự kết hợp giữa thị phần lớn hay nhỏ và tỷ lệ tăng trưởng của thị trường là cao hay thấp sẽ hình thành nên 4 vị thế của đơn vị kinh doanh.

Vị trí “ngôi sao” (Star) thể hiện thị phần lớn trong một ngành đang có sự tăng trưởng cao. Vị trí này rất hấp dẫn bởi vì nó cho phép đơn vị kinh doanh có sự tăng trưởng tiềm năng, và lợi nhuận sẽ được gia tăng nhanh khi tiến hành đầu tư cho sự tăng trưởng tương lai. Vị trí ngôi sao rất có triển vọng, hấp dẫn, và sẽ sản sinh ra lợi nhuận và dòng ngân quỹ ròng lớn khi ngành kinh doanh này đi vào giai đoạn chín muồi và tỷ lệ tăng trưởng bắt đầu chậm dần.



## TÌNH HUỐNG CỦA UNITEDHEALTH GROUP

UnitedHealth Group trước đây thường được xem là một công ty bảo hiểm. Ngày nay, công ty này đã mô tả mình như là một công ty chăm sóc sức khỏe với sứ mệnh để ra "Giúp có mọi người có một cuộc sống khỏe mạnh". UnitedHealth ngày nay là tập hợp một danh mục các công ty khác nhau – có đơn vị thực hiện hoạt động bảo hiểm, những đơn vị khác cung cấp các dịch vụ về công nghệ thông tin và quản trị dữ liệu cho các bệnh viện, các nhà phân phối dược phẩm, quản trị các phòng thí nghiệm y khoa, thực hiện hoạt động đào tạo y học và bác sỹ, và cung cấp các dịch vụ y khoa khác. Công ty đã phục vụ một lượng khách hàng khoảng 75 triệu người trên phạm vi toàn cầu và "thực hiện hầu như tất cả các dịch vụ chăm sóc sức khỏe" theo như công bố chính thức của công ty trên trang web của mình.

UnitedHealth có lẽ đã trở thành một nhà bảo hiểm lớn nhất, nhưng nó đã không dừng lại ở đó khi công ty này bắt đầu mua lại những đơn vị cung cấp các dịch vụ y tế để phát triển một danh mục các đơn vị kinh doanh trực thuộc. Ví dụ Wellpoint đã mua lại CareMore, một đơn vị sở hữu 26 phòng khám và chăm sóc sức khỏe tại Los Angeles. Humana đã mua lại Concentra, một chuỗi các trung tâm cấp cứu y tế. Và Highmark, hiện đang điều hành các kế hoạch của BlueCross Blueshield tại Pennsylvania và Tây Virginia, đã cố gắng mua lại một chuỗi 6 bệnh viện tại Pittsburgh. Chiến lược này được thực hiện để phản ứng trở lại các áp lực tài chính đang gia tăng đối với các công ty bảo hiểm do việc ban hành đạo luật bảo vệ bệnh nhân và chăm sóc y tế trong phạm vi có khả năng chi trả của chính phủ Hoa Kỳ, và áp lực từ những khách hàng đã quá mệt mỏi trong việc chi trả các khoản phí bảo hiểm ngày càng cao. "Đây chính là những thử nghiệm theo nhiều cách khác nhau để nhìn xem điều gì sẽ thu hút công chúng và điều gì sẽ tạo thêm giá trị", theo lời của Gail Wilensky, một thành viên trong ban giám đốc của UnitedHealth.<sup>37</sup>

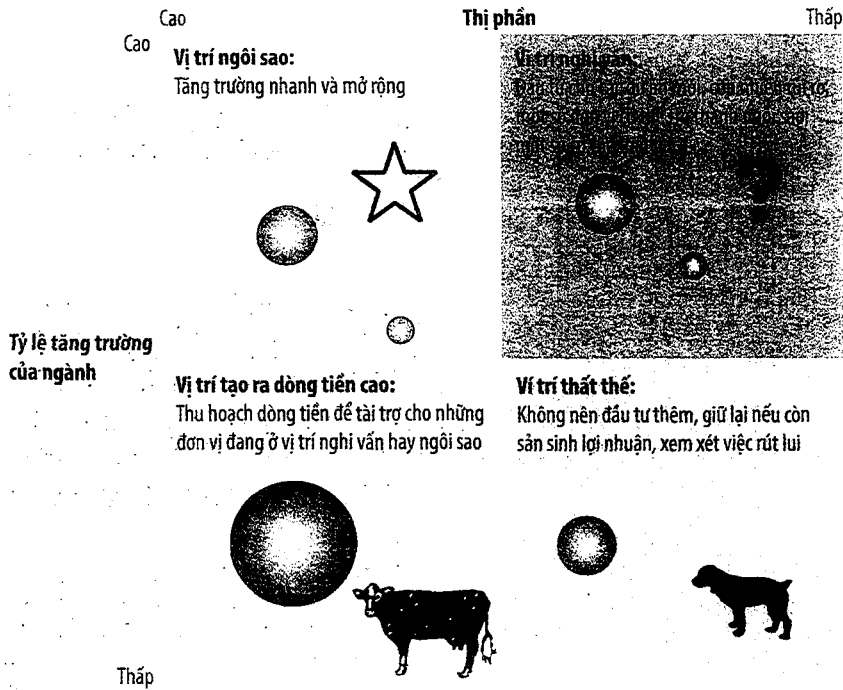
Vị trí "tạo ra dòng tiền lớn" (cash cows) xuất hiện trong một thị trường đã chín muồi, tỷ lệ tăng trưởng đã chậm lại và doanh nghiệp có một thị phần thống trị trong ngành. Do không còn phải đầu tư nhiều cho việc quảng cáo và mở rộng nhà máy, công ty sẽ tạo được một nguồn ngân quỹ rủng rĩnh. Công ty có thể dùng nguồn tiền từ đơn vị kinh doanh ở vị trí này để đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh khác nhiều rủi ro hơn nhưng hứa hẹn một tỷ suất sinh lợi cao.

Vị trí "còn nhiều nghi vấn" (question mark) tồn tại trong một ngành mới, có tốc độ tăng trưởng nhanh, nhưng thị phần của công ty tương đối nhỏ. Vị trí này tiềm ẩn nhiều rủi ro: doanh nghiệp có thể chuyển mình đến vị trí ngôi sao, nhưng cũng có khả năng thất bại. Công ty có thể đầu tư nguồn tiền kiếm được từ vị trí cash cows sang vị trí còn nhiều nghi vấn với mục tiêu nuôi dưỡng chúng để bật lên vị trí ngôi sao trong tương lai.

Vị trí "thất thế" (dogs) thể hiện một kết quả kém. Công ty chỉ có một thị phần rất nhỏ trong thị trường tăng trưởng chậm. Vị trí này chỉ sản sinh một lợi nhuận rất nhỏ và công ty nên nghĩ đến việc giảm quy mô kinh doanh hay đóng cửa đơn vị kinh doanh này nếu như sự chuyển mình là một điều không khả thi.

Các vòng tròn trong minh họa 8.5 thể hiện danh mục kinh doanh cho một công ty bao gồm nhiều đơn vị kinh doanh. Kích thước của vòng tròn thể hiện

## Minh họa 8.5 Ma trận BCG



quy mô tương đối của mỗi đơn vị kinh doanh trong một danh mục các đơn vị kinh doanh của công ty. Phần lớn các tổ chức có quy mô lớn như GE, sẽ có nhiều đơn vị kinh doanh nằm trong các vị trí khác nhau của ma trận BCG với sự khác nhau về tỷ lệ tăng trưởng và thị phần tương đối. Đơn vị kinh doanh nằm ở vị trí mang lại nhiều lợi nhuận cho GE chính là đơn vị sản xuất các thiết bị. Đơn vị kinh doanh này có một thị phần lớn trong một thị trường ổn định và chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng doanh số và lợi nhuận của GE. Bộ phận chăm sóc sức khỏe và hàng không của GE đang ở vị trí ngôi sao, và GE đang bơm tiền vào việc phát triển các sản phẩm mới trong những lĩnh vực tăng trưởng nhanh như năng lượng gió. Bộ phận tài chính tiêu dùng của GE đang ở vị thế còn nhiều nghi vấn. Bộ phận này đã mở rộng quá tham vọng vào những lĩnh vực như bất động sản và đã có những vấp ngã trong suốt thời gian khủng hoảng tài chính. Bộ phận truyền thông có lẽ đang ở vị trí thất thế bởi vì nó không tương thích trong danh mục kinh doanh của GE. Tuy nhiên vị trí thất thế của GE có thể là vị trí ngôi sao của công ty khác, vì thế các nhà quản trị cao cấp của GE đã bán phần lớn cổ phần của NBC cho công ty Comcast.<sup>39</sup>

## Chiến lược đa dạng hóa

Chiến lược dịch chuyển đến những lĩnh vực kinh doanh mới, như trường hợp của UnitedHealth Group thực hiện bằng cách mua lại những đơn vị y tế, hay trường

hợp của đơn vị tìm kiếm trên mạng hàng đầu Google mua lại YouTube, được gọi là sự đa dạng hóa. Một số ví dụ khác của việc đa dạng hóa chính là trường hợp Apple thực hiện xâm nhập vào thị trường kinh doanh điện thoại di động với thương hiệu iPhone, Amazon mở rộng kinh doanh trong lĩnh vực hàng điện tử tiêu dùng với máy đọc sách điện tử Kindle, Nestlé đi vào thị trường thực phẩm cho thú cưng thông qua việc mua lại Ralston.

Mục đích của việc đa dạng hóa chính là mở rộng hoạt động kinh doanh bằng cách tạo ra nhiều sản phẩm và dịch vụ có giá trị. Khi hoạt động kinh doanh mới có mối quan hệ với các hoạt động kinh doanh hiện hữu của công ty, công ty đã thực hiện đa dạng hóa liên kết. Ví dụ: UnitedHealth đi vào lĩnh vực dịch vụ y tế và Nestlé mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực thực phẩm cho thú cưng đều có mối quan hệ với hoạt động chăm sóc sức khỏe và kinh doanh thực phẩm. Đa dạng hóa không liên kết xảy ra khi một tổ chức mở rộng sang một hoạt động kinh doanh mới hoàn toàn, chẳng hạn trường hợp của GE khi kinh doanh lĩnh vực truyền thông hay công ty thực phẩm Sara Lee đi vào thị trường sản phẩm trang điểm. Với chiến lược đa dạng hóa không liên kết, sự không tương đồng của một lĩnh vực kinh doanh này so với lĩnh vực kinh doanh khác sẽ gây nhiều khó khăn trong việc tạo nên sự thành công của chiến lược kinh doanh tổng thể. Phần lớn các công ty hiện nay đang từ bỏ chiến lược đa dạng hóa không liên kết, bán bớt các đơn vị kinh doanh khác biệt so với lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của mình.

Các nhà quản trị cũng thường theo đuổi cơ hội đa dạng hóa để tạo nên giá trị tăng thêm thông qua chiến lược hợp nhất theo chiều dọc. Hợp nhất theo chiều dọc được thực hiện thông qua việc công ty tự mình sản xuất những sản phẩm thuộc các yếu tố đầu vào hay mở rộng hoạt động sang lĩnh vực phân phối và bán hàng cho những sản phẩm của mình. Trong những năm gần đây đã có những sự dịch chuyển đáng chú ý hướng về hợp nhất theo chiều dọc; nhiều công ty lớn đã mở rộng sang các lĩnh vực kinh doanh cho phép chúng mở rộng sự kiểm soát nguyên vật liệu, chế biến, và phân phối.<sup>40</sup> Để có được sự kiểm soát mạnh hơn về nguyên liệu thô, nhà sản xuất thép Nucor đã mua lại một nhà sản xuất kim loại từ phế liệu, và đối thủ cạnh tranh của nó Arcelor đã mua lại nhiều quặng mỏ tại Brazil, Nga, và Hoa Kỳ. Một ví dụ khác của việc đa dạng hóa trong lĩnh vực phân phối sản phẩm có thể được minh họa bởi tình huống của PepsiCo trong việc mua lại những công ty sản xuất vỏ chai bắt đầu từ những năm cuối của thập niên 1990. PepsiCo đã kiểm soát hoạt động marketing, sản xuất, và phân phối khoảng 80% thị trường này ở Bắc Mỹ và đang kỳ vọng mua lại những nhà sản xuất vỏ chai độc lập khác trong vài năm sắp tới. Các công ty dịch vụ cũng theo đuổi hoạt động hợp nhất theo chiều dọc. Ticketmaster đã thực hiện sát nhập Live Nation Entertainment, một nhà sản xuất và xúc tiến các chương trình hòa nhạc.<sup>41</sup>

## THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

Chúng ta sẽ đề cập đến việc thiết lập chiến lược trong phạm vi của một đơn vị kinh doanh nhằm trả lời câu hỏi đơn vị sẽ cạnh tranh dựa trên cơ sở nào. Một mô hình thiết lập chiến lược phổ biến và có hiệu quả chính là mô hình các chiến

lược cạnh tranh của Porter. Michael E. Porter đã nghiên cứu hàng loạt các tổ chức kinh doanh và sau đó đề xuất rằng việc hình thành các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải xuất phát từ việc thấu hiểu các áp lực cạnh tranh từ môi trường kinh doanh của công ty.<sup>42</sup>

## Môi trường cạnh tranh

Môi trường cạnh tranh sẽ khác nhau trong mỗi lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Phần lớn các công ty lớn đều có nhiều đơn vị kinh doanh riêng biệt do đó cần phân tích ngành cho mỗi lĩnh vực kinh doanh hay cho một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Ví dụ, công ty Mars đã hoạt động trong 6 lĩnh vực kinh doanh riêng biệt: sản xuất sô-cô-la (Snickers); thực phẩm cho thú cưng (Pedigree); kẹo sing-gôm và bánh (Juicy Fruit); thực phẩm (Uncle Ben's); thức uống (Flavia); và các sản phẩm thuộc công nghệ sinh học (chăm sóc vật nuôi và cây trồng). Môi trường kinh doanh của bộ phận kinh doanh sô-cô-la sẽ khác với đơn vị kinh doanh các sản phẩm thuộc công nghệ sinh học, do đó các nhà quản trị cần thực hiện phân tích cạnh tranh cho những lĩnh vực kinh doanh khác nhau, phải xem xét các yếu tố như đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung ứng, sự đe dọa của những sản phẩm hay dịch vụ thay thế, các đối thủ cạnh tranh tiềm năng, và nhiều vấn đề tương tự như thế.

## Các chiến lược cạnh tranh theo Michael E. Porter

Để tìm kiếm một lợi thế trong cạnh tranh trong phạm vi một môi trường kinh doanh cụ thể, Porter đề xuất rằng một công ty nên theo đuổi một trong số ba chiến lược: khác biệt hóa, hay tập trung và chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp. Những đặc trưng của từng loại chiến lược được thể hiện trong minh họa 8.6.

- **Khác biệt hóa.** Chiến lược khác biệt hóa thể hiện một nỗ lực làm khác biệt sản phẩm hay dịch vụ của công ty so với đối thủ cạnh tranh trong ngành. Tổ chức có thể sử dụng các chương trình quảng cáo sáng tạo để làm nổi bật các đặc trưng của sản phẩm, các dịch vụ tuyệt vời, hay công nghệ mới làm cho sản phẩm trở nên đặc thù. Các ví dụ về những sản phẩm tạo có lợi thế từ chiến lược khác biệt hóa bao gồm xe mô tô Harley-Davidson, máy tính và điện thoại di động của Apple, và vải dệt của Gore-Tex, tất cả những sản phẩm này được xem là có tính độc đáo trên thị trường. Máy tính, iPhone, và iPad của Apple có thể được định giá cao bởi đặc tính vượt trội của chúng. Apple không bao giờ cố gắng cạnh tranh bằng công cụ giá vì các sản phẩm của nó được cảm nhận là những thương hiệu đẳng cấp cao. Các công ty trong lĩnh vực dịch vụ như Strabuck, Whole Foods Market, và IKEA cũng áp dụng chiến lược khác biệt hóa.

Chiến lược khác biệt hóa có thể làm giảm thiểu áp lực từ những đối thủ cạnh tranh và từ các sản phẩm thế bởi vì khách hàng có lòng trung thành cao với thương hiệu của công ty. Tuy nhiên chiến lược khác biệt hóa đòi hỏi phải thực hiện có hoạt động có phí tổn cao như nghiên cứu và thiết kế sản phẩm, và các chương trình quảng cáo sâu rộng. Các công ty cần có một bộ phận marketing

manh và những con người có tính sáng tạo, đó là những con người được cho phép có thời gian và nguồn lực để tìm kiếm sự sáng tạo và đổi mới.

- **Dẫn đầu về chi phí thấp.** Với chiến lược dẫn đầu về phí tổn thấp, tổ chức tìm kiếm cách phương tiện sản xuất có hiệu suất cao, theo đuổi việc cắt giảm chi phí, và sử dụng các hoạt động kiểm soát phí tổn nghiêm ngặt để sản xuất ra sản phẩm có hiệu suất hơn so với đối thủ cạnh tranh. Mặc dù chiến lược dẫn đầu về phí tổn thấp không phải luôn luôn bao hàm việc đặt ra giá bán thấp, phần lớn các công ty dẫn đầu về phí tổn thấp luôn kiểm giữ chi phí nội bộ thấp đến mức những công ty này có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng với một giá bán thấp mà vẫn duy trì được một mức lợi nhuận đáng kể. Ví dụ, Spirit Airline, đã thực hiện việc cắt giảm giá vé đến một mức độ lớn đến mức đáng kinh ngạc, là một trong những công ty có mức sinh lợi cao, có mức thu nhập trên một chuyến bay cao hơn 40% so với bất kỳ một hãng hàng không nào của Hoa Kỳ.<sup>43</sup>

Chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp đặt mối quan tâm vào việc duy trì sự ổn định thay vì theo đuổi sự đổi mới và tăng trưởng. Tuy nhiên, chiến lược

**MINH HỌA 8.6 Các đặc trưng của các tổ chức theo các chiến lược cạnh tranh**

Rộng	Mục tiêu chiến lược	<p><b>Khác biệt hóa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hành động linh hoạt, liên kết lỏng lẻo</li> <li>• Có năng lực nghiên cứu cơ bản mạnh</li> <li>• Có năng lực sáng tạo, suy nghĩ vượt ra khỏi khuôn khổ thông thường</li> <li>• Năng lực marketing mạnh</li> <li>• Khen thưởng cho người lao động sáng tạo</li> <li>• Công ty có danh tiếng nhờ vào chất lượng hay công nghệ vượt trội</li> </ul>	<p><b>Dẫn đầu về chi phí thấp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quyên lức tập trung mạnh, kiểm soát chi phí chặt</li> <li>• Duy trì các quy trình hoạt động theo chuẩn mực</li> <li>• Công nghệ sản xuất dễ sử dụng</li> <li>• Hệ thống phân phối và mua hàng có hiệu suất cao</li> <li>• Giám sát chặt, trao quyền có giới hạn cho người lao động</li> </ul>
		<p><b>Tập trung vào sự khác biệt hóa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sử dụng các đặc trưng của chiến lược khác biệt hóa vào một nhóm khách hàng mục tiêu</li> <li>• Đánh giá cao sự linh hoạt và riêng biệt của khách hàng</li> <li>• Thúc đẩy việc trao quyền cho những người lao động tiếp xúc trực tiếp với khách hàng</li> </ul>	<p><b>Tập trung dẫn đầu về chi phí thấp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sử dụng các đặc trưng của chiến lược dẫn đầu về phí tổn thấp hướng về một nhóm khách hàng mục tiêu</li> <li>• Thực hiện các đạo cáo kiểm soát chi tiết và thường xuyên</li> <li>• Giảm thiểu chi phí của việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ và duy trì lòng trung thành của khách hàng</li> </ul>
Hẹp		Sự phân biệt	Chi phí thấp

**Nguồn tạo lợi thế cạnh tranh**

(Nguồn: Michael E. Porter (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press New York; Michael Tracy and Fred Wiersema (1995), "How market leaders keep their edge", *Fortune*; Michael A. Hitt, R.Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson (1995), *Strategic Management*)

này vẫn có thể dẫn đến một sự tăng trưởng, điều này được minh chứng bởi trường hợp của Walmart, một công ty bán lẻ lớn nhất toàn cầu và nổi tiếng với chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp. Công ty Acer đã tăng trưởng nhanh để trở thành một nhà sản xuất lớn thứ hai trên thế giới ở thị trường máy tính bằng chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp. Acer có một cấu trúc chi phí tập trung vào những chi phí thiết yếu nhất. Tỷ lệ chi phí quản lý chung của Acer chỉ chiếm 8% so với doanh số, trong khi tỷ lệ này ở các công ty khác dao động trong khoảng 14 đến 15%. Các khoản tiết kiệm về chi phí được chuyển giao đến khách hàng khi công ty định giá bán một chiếc máy tính xách tay siêu mỏng ở mức 650 USD, so với giá bán khoảng 1.800 USD cho một chiếc máy cùng loại của Hewlett-Packard (HP) và 2.000 USD cho dòng sản phẩm tương tự của Dell. Acer hiện nay đã mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực điện thoại thông minh giá thấp và vẫn duy trì tỷ suất lợi nhuận trong khoảng từ 15 đến 20%.<sup>44</sup>

- **Tập trung.** Với chiến lược tập trung, tổ chức tập trung vào một phân khúc khách hàng theo địa lý hay theo một nhóm người mua. Công ty có thể theo đuổi chiến lược khác biệt hóa hay dẫn đầu về chi phí thấp, nhưng chỉ tập trung vào một phân khúc thị trường mục tiêu hẹp. Một ví dụ về chiến lược tập trung có thể được nhìn thấy ở công ty Family Dollar. Các cửa hàng của công ty đưa ra mức giá cho một số thương hiệu chủ yếu như Cogate hay Tide thấp hơn giá các mặt hàng này ở những siêu thị khác từ 20 đến 40%. Công ty đã phân bố các cửa hàng tại những địa điểm tương đối rẻ tiền, không sang trọng chẳng hạn như tại phố mua sắm theo tuyến và không chế chi phí tiếp thị cho mỗi cửa hàng khoảng 35.000 USD mỗi năm.<sup>45</sup> Ngân hàng Proaméria thành công với chiến lược khác biệt hóa tập trung. Một phụ nữ gốc Mexico, Maria Contreras-Sweet thành lập ngân hàng này hướng đến việc tập trung phục vụ cho những hộ kinh doanh gia đình thuộc cộng đồng nói tiếng Tây Ban Nha tại Los Angeles. Cô tin rằng ngân hàng được sở hữu bởi những người gốc Châu Mỹ La Tinh sẽ khác biệt hóa bản thân so với các đối thủ tranh lớn hơn, chẳng hạn như Bank of American, bằng cách tạo mối quan hệ cá nhân gần gũi với khách hàng.<sup>46</sup>

Các nhà quản trị nên suy nghĩ cẩn thận về loại chiến lược nào sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh cho công ty của mình. Công ty Gibson Guitar, một công ty rất nổi tiếng trong thế giới âm nhạc về những sản phẩm có tính sáng tạo và chất lượng cao, nhận thấy rằng việc chuyển sang chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp để cạnh tranh với các đối thủ người Nhật như Yamaha và Ibanez thực tế đã gây nhiều tổn thương cho công ty. Khi các nhà quản trị nhận thức ra rằng khách hàng mong muốn có được sản phẩm của Gibson bởi vì danh tiếng của họ chứ không phải vì giá thấp, họ đã quay lại chiến lược khác biệt hóa và đầu tư nhiều hơn vào công nghệ mới và marketing.<sup>47</sup>

Trong các nghiên cứu của mình, Porter đã phát hiện rằng có một số tổ chức không theo đuổi có chủ định một trong số ba loại chiến lược và bị sa lầy do không có lợi thế chiến lược. Khi không có lợi thế chiến lược, các đơn vị kinh doanh chỉ thu được một mức sinh lợi dưới trung bình so với những công ty theo đuổi chiến

## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY JCPENNEY

Ron Johnson hiện là tổng giám đốc của JCPenney, và là nguyên quản trị gia cao cấp của Apple chịu trách nhiệm về việc hình thành và phát triển các cửa hàng bán lẻ đầy sáng tạo của Apple. Với những kinh nghiệm thành công từ công ty Apple trước đây, liệu rằng ông có thể thực hiện sự thay đổi tình trạng đang chật vật để sống còn của các cửa hàng của JCPenney một cách thành công? Điều này có thể có và cũng có thể không. Penney đã chịu những áp lực trong nhiều năm liên tục, và vào thời điểm được bổ nhiệm, Johnson đã được chào đón với tư cách là con người có thể đưa nhà bán lẻ này quay lại quỹ đạo của mình trong một thời gian dài trước đây.

Johnson đã giới thiệu một chiến lược mới theo đó ông xóa bỏ hoạt động tổ chức hàng trăm sự kiện thúc đẩy bán hàng hàng năm ở mọi cửa hàng (có khoảng 600 sự kiện tại các cửa hàng trong năm 2011) để hướng về mô hình định giá “công khai và thẳng thắn hàng ngày”. Giá cả được cắt giảm đồng loạt 40%. Bên cạnh đó, công ty cũng tiến hành giới thiệu biểu tượng (logo) mới của công ty, nâng cấp các cửa hàng thành để bán hàng cho các thương hiệu đặc thù và tạo nên khái niệm cửa hiệu nhỏ. Tuy nhiên các khách hàng thường xuyên không hề có phản ứng tích cực. Doanh số của nhà bán lẻ này sụt giảm nhanh chóng kể từ khi mô hình định giá công khai và thẳng thắn được triển khai. Johnson cho rằng khách hàng bước đầu đang bối rối trước sự thay đổi này, và ông tin rằng mô hình mới sẽ đem lại kết quả xứng đáng khi khách hàng nhận thấy giá cả tại các cửa hàng thấp hàng ngày và công ty không nên lo lắng về doanh số.

Tuy nhiên, theo các nhà phân tích, vấn đề chính là JCPenney hoàn toàn khác biệt so với Apple. Công ty không có được sự công nhận về thương hiệu, sự đặc thù, và sự trung thành của khách hàng như trường hợp của Apple. Các sản phẩm thể hiện địa vị của người sử dụng của Apple luôn lôi kéo khách hàng đến các cửa hàng của mình bất kể điều gì xảy ra. Ngược lại JCPenney cần có những món hàng bán hạ giá thường xuyên để lôi kéo khách hàng vào mua và làm cho họ thực hiện hành vi mua hàng khi họ đến cửa hàng. Việc định giá thấp sẽ lấy đi niềm vui tìm kiếm những món hàng với giá hời và tiến hành mặc cả. “Một khoản chiết khấu sẽ tạo nên động lực cho người đi mua sắm mua hàng ngay hôm nay”, theo lời của Kit Yarrow, một nhà tâm lý về hành vi người tiêu dùng và là tác giả của quyển sách “Thế hệ mua hàng Y: Những người mua hàng tuổi thiếu niên và tuổi 20 đã làm cuộc cách mạng trong lĩnh vực bán lẻ như thế nào”. “Không có sự khuyến khích vật chất đó, sẽ không có cảm giác khẩn thiết mua hàng đối với những người dự định mua những món hàng, thành thực mà nói, có lẽ họ không có nhu cầu”. Johnson có lẽ đã đồng ý với điều này, vừa qua ông đã giới thiệu lại khái niệm bán hàng hạ giá vào thuật ngữ bán hàng của công ty.<sup>49</sup>

Mặc dù Johnson đã tiến hành sự điều chỉnh, ông vẫn gắn chặt chiến lược của mình trong quá trình đổi mới hoạt động của JCPenny với chính sách giá thấp đồng loạt, cách tiếp cận của cửa hiệu nhỏ, và thậm chí áp dụng phương thức không kiểm tra hàng tại cửa ra vào bằng cách sử dụng công nghệ di động và internet không dây cho phép khách hàng thanh toán tiền mà không cần đến quầy kiểm tra. Việc không sử dụng nhân viên tính tiền và thủ quỹ, theo lời Johnson, sẽ tiết kiệm hàng triệu USD và công ty sẽ dùng khoản tiết kiệm đó để hạ thấp giá cả và cung cấp các dịch vụ vượt trội cho khách hàng.<sup>50</sup> Điều này có thực sự hữu hiệu không? Thời gian sẽ trả lời. Những người tiêu dùng lớn tuổi có thể không chấp nhận nhưng các khách hàng trẻ tuổi, thuộc thế hệ mới có thể cho rằng đây là một cách tiếp cận mới.

lược khác biệt hóa, dẫn đầu về chi phí thấp, hay tập trung. Tương tự với nghiên cứu của Porter, một nghiên cứu về thực tiễn quản trị kéo dài 5 năm với việc khảo sát hàng trăm đơn vị kinh doanh, được gọi là “Dự án Evergreen”, đã phát hiện rằng một định hướng chiến lược rõ ràng sẽ là yếu tố then chốt để phân biệt giữa những đơn vị thành công và thất bại.<sup>48</sup> Công ty JC Penney hiện đang lúng túng trong quá trình chuyển đổi vì người tiêu dùng đang bối rối với một chiến lược dường như là sự pha trộn giữa dẫn đầu về chi phí thấp và khác biệt hóa.

## THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG

Các chiến lược cấp chức năng là những kế hoạch hành động được sử dụng bởi các bộ phận chức năng để hỗ trợ việc triển khai chiến lược cấp đơn vị kinh doanh. Các chức năng chủ yếu của tổ chức bao gồm marketing, tài chính, nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển. Các nhà quản trị thuộc các bộ phận chức năng có thể theo đuổi những chiến lược có thể tạo sự phối hợp với chiến lược cấp đơn vị để hoàn thành các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Ví dụ, chúng ta hãy xem xét trường hợp của một công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa và đang giới thiệu các sản phẩm mới ra thị trường với kỳ vọng tạo nên sự tăng trưởng nhanh. Bộ phận phụ trách tăng nguồn nhân lực lúc bấy giờ cần theo đuổi một chiến lược phù hợp cho sự tăng trưởng bằng cách thực hiện các định hướng tuyển dụng thêm lao động, đào tạo những nhà quản trị cấp trung và cấp thấp để phục vụ cho bối cảnh mới này. Bộ phận marketing nên thực hiện việc kiểm định thị trường, tiến hành các chương trình marketing năng nổ, và cho người tiêu dùng thử nghiệm sản phẩm. Bộ phận tài chính cần phác thảo các kế hoạch tài trợ, xử lý các khoản đầu tư lớn, và thẩm định tài chính cho các dự án đầu tư xây dựng cơ sở vật chất.

Một công ty đang đối mặt với một thị trường của các sản phẩm bước vào giai đoạn chín mùi và theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp có thể sẽ có nhiều chiến lược chức năng khác nhau. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực cần xây dựng các chiến lược lưu giữ và phát triển một đội ngũ lao động bền vững. Bộ phận marketing nên nhấn mạnh vào lòng trung thành thương hiệu và phát triển các kênh phân phối đã tin cậy đã xây dựng trước đây. Bộ phận sản xuất nên xây dựng chiến lược điều hành sản xuất dài hạn, chuẩn hóa các quy trình, và cắt giảm chi phí. Bộ phận tài chính cần tập trung vào việc gia tăng dòng ngân quỹ ròng và cân đối tiền mặt tối ưu.

## CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ

Rất nhiều tổ chức hoạt động trên phạm vi toàn cầu và theo đuổi một chiến lược đặc thù hướng sự tập trung vào kinh doanh toàn cầu. Các nhà quản trị cấp cao cần cố gắng thiết lập các chiến lược để tạo sự hợp lực giữa các đơn vị hoạt động tại nhiều nước khác nhau để hoàn thành mục tiêu chung đã xác định.

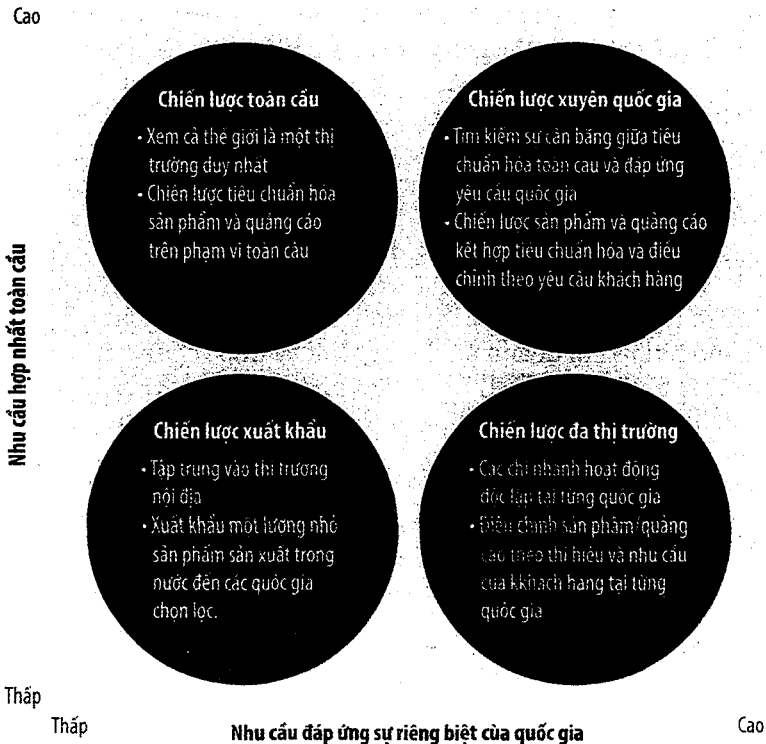


Một vấn đề mà các nhà quản trị cần lưu ý chính là vấn đề nan giải trong quan hệ giữa tiêu chuẩn hóa toàn cầu và đáp ứng nhu cầu riêng biệt của từng quốc gia. Các chiến lược cho một công ty kinh doanh toàn cầu lựa chọn được thể hiện trong minh họa 8.7.

## Chiến lược xuất khẩu

Bước đầu tiên để tạo sự hiện diện trên thị trường quốc tế được thực hiện thông qua hình thức xuất khẩu đến các quốc gia được chọn lựa là thị trường mục tiêu. Chiến lược xuất khẩu được thể hiện ở góc bên trái và phía dưới của minh họa này. Do những tổ chức theo đuổi chiến lược này có khuynh hướng tập trung vào thị trường nội địa, và chỉ có một lượng xuất khẩu nhỏ, các nhà quản trị thường ít chú ý đến vấn đề chuẩn hóa trên phạm vi toàn cầu hay đáp ứng yêu cầu riêng biệt của địa phương. Các tổ chức theo đuổi việc mở rộng quy mô kinh doanh quốc tế cần xác định xem họ có muốn mỗi chi nhánh trên thế giới hoạt động tự chủ hay các chi nhánh này cần được chuẩn hóa và được quản lý tập trung từ trụ sở chính của công ty mẹ. Sự lựa chọn này sẽ giúp cho các nhà quản trị quyết định chiến lược

**MINH HỌA 8.7** Các chiến lược của các công ty toàn cầu



(Nguồn: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson (1995), *Strategic management competitiveness and Globalization*; Thomas M. Begley and David P. Boyd (2003), "The need for a corporation global mindset", *MIT Sloan Management Review*.)

mà công ty nên theo đuổi: chẳng hạn như toàn cầu hóa hay đa thị trường. Một số công ty muốn tìm kiếm sự kết hợp cả việc tiêu chuẩn hóa toàn cầu và đáp ứng yêu cầu riêng của quốc gia có thể sẽ theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia.

## Chiến lược toàn cầu

Khi một tổ chức lựa chọn chiến lược toàn cầu, điều này thể hiện các chiến lược về sản phẩm và quảng cáo sẽ được tiêu chuẩn hóa trên phạm vi toàn cầu.<sup>51</sup> Cách tiếp cận này dựa trên giả định chỉ có một thị trường sản phẩm tiêu dùng hay công nghiệp duy nhất trên phạm vi toàn cầu. Giả định này cho rằng con người ở bất kỳ mọi quốc gia đều tiêu dùng cùng một loại sản phẩm và có cách sống tương tự nhau; ví dụ, họ đều mong muốn ăn bánh hamburger của McDonald và cùng muốn sử dụng iPhone.<sup>52</sup> Theo đuổi chiến lược toàn cầu sẽ giúp cho tổ chức đạt hiệu suất sử dụng các nguồn lực cao do chuẩn hóa được khâu thiết kế và sản xuất sản phẩm, sử dụng các nhà cung ứng chung, giới thiệu sản phẩm ra thị trường nhanh chóng, phối hợp trong việc định giá, và xóa bỏ việc sử dụng thiết bị và phương tiện dưới quy mô công suất. Ví dụ, Gillette có những thống phương tiện sản xuất với quy mô lớn sử dụng chung các nhà cung ứng và các quy trình công nghệ trong việc chế tạo ra các dao cạo và các sản phẩm khác có những đặc trưng về công nghệ đã được chuẩn hóa trên phạm vi toàn cầu.<sup>53</sup>

Chỉ xét riêng về phương diện marketing, chiến lược toàn cầu cho phép tiết kiệm hàng triệu USD. Một công ty chuyên sản xuất hàng tiêu dùng đã công bố rằng nếu mỗi quốc gia trên thế giới có cùng thị hiếu tiêu dùng như nhau thì công ty có thể tiết kiệm chi phí sản xuất hàng năm từ 1 đến 2 triệu USD. Hàng triệu USD được tiết kiệm nếu tiêu chuẩn hóa được cảm nhận và bao bì đóng gói của các thương hiệu.<sup>54</sup> Chuỗi cửa hàng bán bánh Pizza mang thương hiệu Domino đang sử dụng chiến lược toàn cầu khi nó mở rộng phạm vi kinh doanh sang các thị trường mới nổi như Ấn Độ, Trung Quốc, Nga, và Brazil. Mặc dù các nhà nhượng quyền kinh doanh người địa phương đã bổ sung một số yếu tố thành phần tạo nên sản phẩm để phù hợp với thị hiếu tại đây, các nhà quản trị của Domino đã nói rằng chiến lược của họ tại các thị trường mới nổi này là “xâm nhập thị trường với những mô hình kinh doanh đã thử nghiệm và được chứng minh đáng tin cậy (tried-and-true business model) trong việc phân phối và chế biến bánh pizza mà chúng tôi đã triển khai trên toàn thế giới”. Các phương tiện sản xuất, việc đóng gói, và yếu tố vật chất của hoạt động marketing của Domino về cơ bản là giống nhau tại Nga, Ấn Độ, hay thậm chí ở Hoa Kỳ.<sup>55</sup>

## Chiến lược đa thị trường

Khi một công ty chọn chiến lược đa thị trường, nó sẽ tiến hành cạnh tranh một cách độc lập trong từng ngành tại từng quốc gia. Như vậy, công ty này sẽ có mặt tại nhiều quốc gia nhưng nó khuyến khích việc bổ sung và điều chỉnh các hoạt động marketing, quảng cáo, và thiết kế sản phẩm phù hợp với nhu cầu tại từng quốc gia.<sup>56</sup> Nhiều công ty không chấp nhận ý tưởng chỉ tồn tại một thị trường duy nhất trên phạm vi toàn cầu. Họ nhận ra rằng người Pháp không bao giờ uống nước cam trong bữa ăn sáng, bột giặt lại được sử dụng để rửa chén đĩa tại một

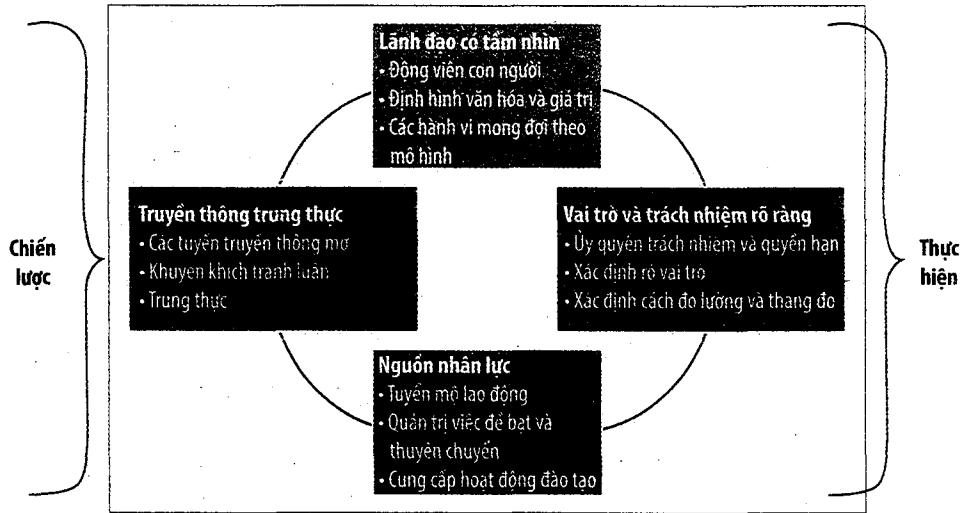
số nơi ở Mexico, và những người sống ở khu vực Trung đông thường thích kem đánh răng có vị cay. Công ty thực phẩm Kraft đã giới thiệu một số loại sản phẩm mới, sửa đổi các công thức làm món ăn, và tái thiết kế bao bì để tạo sự phù hợp với khẩu vị tại các quốc gia khác nhau. Ví dụ, tại Trung Quốc, bánh quy cần có hương vị của trà xanh, kem, xoài, và quýt; và bánh mang thương hiệu Ritz thường phải có vị tuyệt vời của “thịt bò hầm” và “mùi cay của gà ướp gia vị”, và cần phải đóng gói theo dạng bao bì của mì gói.<sup>57</sup> Các công ty trong lĩnh vực dịch vụ phải xem xét chiến lược kinh doanh quốc tế của mình một cách cẩn thận. Các chuỗi cửa hàng tiện lợi mang thương hiệu 7-Eleven sử dụng chiến lược đa thị trường bởi vì các danh mục sản phẩm, cách tiếp cận trong quảng cáo, và phương pháp thanh toán cần phải được điều chỉnh theo sở thích, các giá trị trong văn hóa, và quy định của chính phủ trong tại các quốc gia khác nhau trên thế giới. Ví dụ, tại Nhật Bản, các khách hàng thường thích việc sử dụng các cửa hàng tiện lợi để thanh toán các tiện ích và các hóa đơn khác. Công ty 7-Eleven tại Nhật Bản đã đáp ứng yêu cầu này bằng cách đưa ra những dịch vụ như trên, cũng như thiết lập một phương thức cho phép mọi người có thể chọn hàng và thanh toán các đơn hàng trên internet tại các cửa hàng 7-Eleven ở Nhật Bản.<sup>58</sup>

## Chiến lược xuyên quốc gia

Chiến lược xuyên quốc gia tìm kiếm cách kết hợp lợi ích từ tiêu chuẩn hóa toàn cầu và đáp ứng yêu cầu riêng biệt ở từng quốc gia.<sup>59</sup> Việc đạt được tính chất của một công ty xuyên quốc gia lý tưởng là một điều khó khăn bởi vì một bên đòi hỏi sự phối hợp mật thiết trên phạm vi toàn cầu, trong khi đó bên còn lại lại đòi hỏi đáp ứng sự dị biệt của từng quốc gia. Tuy nhiên, rất nhiều công ty trong các ngành kinh doanh đã phát hiện ra sự gia tăng áp lực đáp ứng yêu cầu địa phương là một điều cần phải giải quyết ngay cả khi sự gia tăng cạnh tranh đòi hỏi họ phải đạt được hiệu suất toàn cầu.<sup>60</sup> Một công ty đã giải quyết được hai yêu cầu một cách có hiệu quả khi theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia chính là Coca-Cola. Tập đoàn nước giải khát khổng lồ này đã đạt được hiệu suất cao thông qua việc sản xuất, quảng cáo, và phân phối những thương hiệu nổi tiếng như Coke, Fanta, và Sprite trên phạm vi toàn cầu. Tuy nhiên, tổng giám đốc của tập đoàn, Muhtar Kent, đã thúc đẩy việc mở rộng thêm các mặt hàng bên cạnh những thương hiệu nổi tiếng đã nêu để đáp ứng khẩu vị và thị hiếu địa phương. Công ty đã sản xuất và bán trên 400 nhãn hiệu khác nhau trên toàn thế giới. Ví dụ tại Nga, một thương hiệu truyền thống cho cư dân địa phương là Kvas đã có sự tăng trưởng doanh số nhanh nhất.<sup>61</sup>

Mặc dù phần lớn các công ty đa quốc gia đều mong muốn đạt được một mức độ tiêu chuẩn hóa nào đó để duy trì chi phí sản xuất thấp, thậm chí những sản phẩm toàn cầu cũng phải chấp nhận có những điều chỉnh nhất định để đáp ứng những quy định của nhà nước sở tại, hoặc phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, việc gia tăng cạnh tranh cũng đòi hỏi các tổ chức cần nắm bắt những lợi thế toàn cầu cũng như đáp ứng sự đa dạng về nhu cầu trên thị trường quốc tế.

## MINH HỌA 8.8: Các công cụ để đưa chiến lược trở thành hành động



(Nguồn: Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian (1996), *Strategy implementation: structure, system, and sractice*, Cengage Learning; Lawrence G. Hrebiniak (2005), *Making strategy work: Leading effective execution and change*, Pearson Education Inc; Eric Beaudan (2010), "Creative Execution", *Ivey Business Journal*.)

## TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Triển khai chiến lược là bước cuối cùng trong quy trình quản trị chiến lược, nó thể hiện cách thức cách thức chiến lược được thực hiện hay chuyển thành hành động. Rất nhiều công ty đã phác thảo những chiến lược đem lại sự thành công rất tuyệt vời, nhưng những công ty này đang chật vật trong con đường đi đến thành công. Tại sao? Các nhà quản trị có tính thực tế lưu ý chúng ta rằng "Xây dựng chiến lược là một điều dễ dàng, nhưng thực hiện nó thì rất khó khăn".<sup>62</sup> Thật vậy, nhiều chuyên gia về chiến lược đồng ý rằng triển khai chiến lược là một việc rất quan trọng, tuy nhiên nó là một việc khó khăn nhất trong quy trình quản trị chiến lược.<sup>63</sup>

Bất kể chiến lược được phác thảo có triển vọng tươi sáng như thế nào, các tổ chức sẽ không có được lợi ích nếu nó không có được các kỹ năng triển khai chiến lược thành thạo. Một yếu tố then chốt cho việc triển khai chiến lược có hiệu quả đó là việc *liên kết*, đó là việc làm sao cho tất cả các khía cạnh của tổ chức phải tương đồng với chiến lược và nỗ lực của mỗi bộ phận hay cá nhân phải được phối hợp để hướng về việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Liên kết về cơ bản thể hiện việc mọi con người cần phải cùng dịch chuyển theo cùng một hướng. Các mục tiêu lớn cần được chuyển đổi thành một bản sơ đồ cấu trúc chi tiết và rõ ràng để triển khai để cho hành động của mỗi người sẽ đi đúng hướng với ý định chiến lược của nhà quản trị.<sup>64</sup> Chúng ta cần lưu ý đến sơ đồ chiến lược đã được thảo luận ở chương 7 trong việc xây dựng kế hoạch triển khai chiến lược. Chỉ khi nào các nhà quản trị đã chắc chắn rằng các mục tiêu đã được liên kết, họ sẽ tiến

hành kiểm tra xem các khía cạnh của tổ chức có được phối hợp với nhau để hỗ trợ cho những chiến lược đã được thiết kế nhằm đạt được những mục tiêu này hay không. Minh họa 8.8 thể hiện những công cụ cơ bản mà các nhà quản trị sử dụng để thực hiện chiến lược có hiệu quả: lãnh đạo có tầm nhìn, vai trò và trách nhiệm báo cáo rõ ràng, truyền thông trung thực, và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thích hợp.<sup>65</sup>

- Lãnh đạo có tầm nhìn:** Yếu tố then chốt cho việc triển khai chiến lược thành công chính là một sự lãnh đạo tốt. Lãnh đạo thể hiện năng lực gây ảnh hưởng đến người khác để họ thực hiện hành vi mới cần thiết cho việc đưa chiến lược trở thành hành động. Các nhà lãnh đạo có hiệu quả thường sử dụng năng lực thuyết phục, kỹ năng động viên, và hình thành các giá trị văn hóa để hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược. Họ có thể phát biểu trước mọi người, xây dựng liên minh những con người ủng hộ đường lối chiến lược mới, và thuyết phục những nhà quản trị cấp trung đồng thuận với tầm nhìn đặt ra cho công ty. Và điều quan trọng nhất là họ phải lãnh đạo thông qua hình mẫu của bản thân mình.<sup>66</sup> Hãng phim hoạt hình Pixar đã có một quy định về sự lãnh đạo hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược hướng về việc sản xuất ra những bộ phim hoạt hình có tính sáng tạo cao: Không một nhà lãnh đạo nào của Pixar là những nghệ sĩ có tính sáng tạo, một cách tiếp cận để duy trì văn hóa “trường học không có thầy cô giáo” nhằm cho phép con người có sự tự do lớn nhất trong việc phát triển và theo đuổi các ý tưởng độc đáo và sáng tạo. Tại Pixar, mọi con người từ người quản lý hành chính cho đến chuyên viên kiểm soát đều được khuyến khích đưa các ý tưởng cho những bộ phim mới.<sup>67</sup>
- Vai trò và trách nhiệm báo cáo rõ ràng:** Con người cần thông hiểu làm thế nào để những hành động của họ có thể đóng góp cho việc hoàn thành được chiến lược. Việc cố gắng triển khai một chiến lược có sự mâu thuẫn với cấu trúc tổ chức được thiết kế, đặc biệt trong mối quan hệ với vai trò, quyền lực và trách nhiệm báo cáo, chính là trở ngại đầu tiên trong việc biến chiến lược trở thành hành động.<sup>68</sup> Để triển khai chiến lược có hiệu quả, các nhà quản trị cấp cao cần xác định tách nhiệm rõ ràng và ủy quyền áquyền hạn cho các cá nhân và đội chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện. Sự thiếu xác định trách nhiệm báo cáo và vai trò rõ ràng đã bị quy là lỗi gây ra sự thất bại tại JPMorgan Chase, là đơn vị đã tuyên bố một khoản thua lỗ trị giá hàng tỷ USD vào tháng 5/2012. Tại sao việc thực hiện một chiến lược giao dịch rủi ro thấp và rất cẩn thận lại bị vấp ngã? Ina Drew, nhà quản trị ngân hàng cấp cao, người bị quy trách nhiệm gây ra vấn đề này, đã có được sự tin tưởng hoàn toàn từ tổng giám đốc Dimon sau khi cô đã leo lải công ty vượt qua cơn khủng hoảng tài chính bắt đầu từ năm 2008. Tuy nhiên, Drew đã rời khỏi công việc trong một thời gian khá lâu do tình trạng bệnh tật của mình vào đầu năm 2010, và các mâu thuẫn bị kìm chế trong một thời gian dài cũng như việc vượt thẩm quyền và trách nhiệm đã xuất hiện. Cấp phó của Drew tại New York, Althea Duersten, đã không đồng ý với những khoản đầu tư quá lớn có tính đặt cược đầy rủi ro được tiến hành bởi Achilles Macris, cấp phó phụ trách tại London,

## TÌNH HUỐNG TẠI MILLIKEN & COMPANY

"Tất cả các đối thủ cạnh tranh trong ngành sản xuất vải truyền thống của Milliken giờ đã không còn nữa", theo lời của John Fly, một nhà quản trị cấp cao tại Milliken & Company tại Spartanburg, Carolina. "Những công ty cạnh tranh giờ đã rời khỏi ngành. Giờ đây Milliken đã có những kết quả hoạt động tốt nhất hơn bao giờ hết. Rõ ràng chúng tôi đã làm nên những điều khác thường".

Những điều khác thường mà Milliken đã làm chính là việc tiến hành một chiến lược đổi mới và đa dạng hóa. Hoạt động sản xuất vải truyền thống đã được dịch chuyển ra nước ngoài trong một thời gian lâu dài trước đây để tận dụng lợi thế chi phí nhân công thấp. Các nhà quản trị ở Milliken nhận thức rằng họ phải thay đổi – và họ đã thực sự thay đổi rất nhanh. Lãnh đạo có tầm nhìn xa và rộng là một yếu tố thiết yếu để triển khai một chiến lược mới. Roger Milliken, người mất ở tuổi 95 vào năm 2010, đã liên tục "thúc những hồi trống" cho việc hình thành những ý tưởng, sản phẩm, và kỹ thuật mới. Đã từng có ai ngạc nhiên về việc chế tạo ra những loại vải dùng gia cố các ống dẫn cho băng ghi âm chưa? Về những chất phụ gia để tạo nên những bút đánh dấu cho trẻ em có thể xóa được và những loại sản phẩm bảo vệ cho hộp số. Những sản phẩm này và hàng trăm loại sản phẩm khác được sử dụng trong đời sống hàng ngày của con người đã được chế tạo bởi Milliken. Milliken vẫn còn sản xuất vải, nhưng nó không còn là một công ty dệt nữa. "Chúng tôi là một công ty có tính đổi mới", theo lời nói của tổng giám đốc của Milliken, Joe Salley.

Bố trí đúng người trong ban giám đốc là một yếu tố quan trọng để triển khai chiến lược. Khoảng 350 nhà quản trị và quản đốc của Milliken có trình độ cao, và 1/3 trong số họ có bằng tiến sĩ. Việc thuê các nhà khoa học và nghiên cứu từ các trường hàng đầu là một nhiệm vụ được ưu tiên. Công ty có khả năng thu hút họ bởi vì khi họ đến làm việc tại Milliken, họ biết rằng họ sẽ có cơ hội thực hiện hoạt động khoa học một cách nghiêm túc. Hội trường của những nhân vật có tiếng của Milliken đã nêu tên tuổi của những người có những bằng phát minh được cấp bản quyền (hàng ngàn bằng phát minh). Các nhà nghiên cứu có quyền dùng 15% thời gian làm việc của mình để làm những điều mà họ thích, và những nhà cải cách được công nhận có quyền sử dụng 50% thời gian của họ trong các dự án mà họ tự chọn.<sup>73</sup>

tuy nhiên nhà quản trị này đã sử dụng quyền lực cá nhân mạnh của mình để gạt bỏ sự phản đối của Duersten và giành được quyền lực mạnh hơn. "Đường như đã có một sự đấu tranh tước đoạt quyền lực của nhau và không ai chịu lùi bước bởi vì Althea và Achilles đều muốn có nhiều trách nhiệm hơn", nguyên một nhà giao dịch đã nói. Một nhà giao dịch khác đã khẳng định việc không xác định vai trò rõ ràng khi anh ấy nói "Tôi không biết ai phải lắng nghe ai"<sup>69</sup>

- **Truyền thông trung thực:** Các nhà quản trị thường xúc tiến các ý tưởng chiến lược của họ một cách công khai và say sưa, tuy nhiên họ cũng thường nghe những người khác và khuyến khích các sự không đồng thuận và tranh luận. Họ tạo ra văn hóa hướng về sự cởi mở và trung thực, theo đó khuyến khích làm việc theo đội và sự cộng tác vượt ra khỏi ranh giới giữa các cấp và các bộ phận. Triển khai chiến lược có hiệu quả cũng đòi hỏi truyền thông trung thực với các cổ đông, khách hàng, và những đối tác

hữu quan. Sergey Brin và Larry Page, những người đồng sáng lập Google, thay phiên nhau viết những lá thư trực tiếp và cời mở đến các cổ đông hàng năm. Lá thư đầu tiên được viết khi công ty này phát hành cổ phiếu ra trước công chúng lần đầu (IPO) trong đó xác định rằng Google không bao giờ cố gắng “làm đẹp” các báo cáo kết quả hàng quý như một số công ty đã lên sàn giao dịch thường làm.<sup>70</sup> Truyền thông trung thực với khách hàng là một nội dung của việc triển khai chiến lược tại JCPenney. Khi Ron Johnson công bố chiến lược “định giá công khai và trung thực”, ông đã nói với khách hàng rằng các giá cả thông thường tại các cửa hiệu đã có một thời gian dài “giả tạo và bị đẩy lên cao”. Johnson cảm nhận rằng việc công ty từ chối thực hiện những mảnh lời quảng cáo sẽ tạo lòng tin cho khách hàng và hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược mới của công ty.<sup>71</sup>

Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực thích hợp: Nguồn lực con người của tổ chức chính là người lao động. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển dụng, thù lao, chuyển, để bạt, và sa thải người lao động được thực hiện nhằm đạt các mục tiêu chiến lược. Các nhà quản trị cần đảm bảo rằng thực tiễn quản trị nguồn nhân lực cần được gắn kết với chiến lược. Ví dụ, tại khách sạn Broadmoor, một khu nghỉ dưỡng 5 sao có truyền thống lâu đời tại Hoa Kỳ, các nhà quản trị nhấn mạnh đến việc tuyển chọn cẩn thận những người lao động và cung cấp các chương trình đào tạo mở rộng liên tục để đảm bảo khách sạn có một “đội ngũ nhân viên đặc biệt”, đó là những người có thể cung cấp những dịch vụ vượt trội.<sup>72</sup> Các thực tiễn quản trị, cùng với lãnh đạo có tầm nhìn, là những yếu tố thiết yếu cần có để triển khai một chiến lược mới tại Milliken & Company, một công ty sản xuất vải lâu đời nhưng hiện đang phát triển mạnh để trở thành một nhà sản xuất các sản phẩm cho các thị trường ngách và các loại hóa chất đặc biệt.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Dựa trên kiến thức mà bạn có được về các công ty sau đây, bạn hãy nêu bất kỳ một công ty nào mà bạn nhận thấy rằng nó đã thực hiện hoạt động mua lại công ty khác để tạo sự hợp lực có hiệu quả:
  - Công ty New Corporation đã mua lại MySpace.
  - Google đã mua lại YouTube
  - PepsiCo mua lại Frito-Lay
  - Luby mua lại Fuddrucker
  - InBev mua lại Budweiser
2. Làm thế nào để một nhóm các nhà quản trị cao cấp của công ty đi đến quyết định liệu có nên đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của công ty hay không? Họ cần xem xét những yếu tố nào? Họ cần thu thập loại thông tin gì?
3. Bạn đang là một nhà quản trị cấp trung có nhiệm vụ hỗ trợ việc thực hiện một chiến lược cắt giảm chi phí của công ty, và bạn đang gặp phải sự phê phán, chống đối, và trong một số trường hợp, là thái độ thù địch rõ ràng từ

- nhân viên cấp dưới của mình. Bằng cách nào mà bạn hay công ty của bạn có thể tránh được tình huống này? Bạn sẽ đi đến đâu từ tình huống này?
4. Thực hiện phân tích SWOT cho trường học của bạn. Bạn có nghĩ rằng các nhà quản trị của Trường sẽ xem xét các yếu tố giống như bạn khi phác thảo chiến lược của Trường?
  5. Tạp chí Fortune và Hay Group đã phát hiện rằng một chiến lược rõ ràng và ổn định là một trong những đặc điểm của các công ty nằm trong danh sách “Những công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới”? Tại sao?
  6. Sử dụng khái niệm về các chiến lược cạnh tranh của Porter, bạn hãy mô tả các chiến lược của Walmart, Macy’s, và Target.
  7. Công ty Walt Disney có bốn đơn vị kinh doanh chiến lược chủ yếu: phim ảnh (Miramax và Touchstone), các công viên giải trí, các sản phẩm hàng tiêu dùng, và chương trình truyền hình (Mạng truyền hình ABC TV và Mạng truyền hình cáp Walt Disney). Hãy định vị các đơn vị kinh doanh chiến lược này trên ma trận BCG dựa trên những hiểu biết về chúng mà bạn có được.
  8. Với tư cách là một nhà quản trị cấp cao của một bệnh viện có quy mô vừa, bạn và ban giám đốc bệnh viện đã quyết định chuyển hướng nó thành một bệnh viện điều trị cho người nghiện ma túy tập trung vào việc điều trị ngắn hạn cắt cơn nghiện. Làm thế nào để bạn triển khai chiến lược này?
  9. Nhà sản xuất trò chơi điện tử Eletronic Arts (EA) đã bị chỉ trích khi “cố gắng mua các sáng kiến” trong một cuộc đấu giá mua lại Take-Two Interactive, là một công ty sở hữu trò chơi nổi tiếng “Tên trộm xe hơi vĩ đại- Grand Theft Auto”. Liệu có ý nghĩa gì với EA hay không khi nó bỏ ra 2 tỷ USD để mua lại Take-Two trong khi đó việc tạo ra một trò chơi mới chỉ tốn khoảng 20 triệu USD? Tại sao EA phớt lờ việc đổi mới từ nội bộ để chọn chiến lược mua lại công ty?
  10. Nếu bạn là tổng giám đốc của một công ty toàn cầu, làm thế nào để bạn quyết định chiến lược nào trong số ba chiến lược toàn cầu, đa thị trường, hay xuyên quốc gia sẽ là chiến lược thích hợp nhất cho công ty của bạn? Yếu tố nào sẽ tác động đến quyết định của bạn?

## ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

### Sơ đồ tư duy chiến lược<sup>74</sup>

Tư duy chiến lược bao hàm một sơ đồ nhận thức trong đó đề cập đến một kỳ vọng về tương lai, các cách thức và các hành động cần thiết để đạt được kỳ vọng tương lai này. Sơ đồ tư duy chiến lược có thể ứng dụng cho một công ty, một bộ phận, hoặc một cá nhân. Tư duy chiến lược có thể được phát triển thông qua kinh nghiệm làm việc bên cạnh những kiến thức lý thuyết. Xin hãy trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như sai” dựa trên những gì mà bạn đã trải nghiệm để có được tư duy chiến lược ứng với từng phát biểu sau đây.



Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Tham gia trong quá trình hoạch định chiến lược.		
2. Khởi sự một dự án lớn hay một sáng kiến trong tổ chức.		
3. Có trách nhiệm trong việc giám sát định kỳ các chỉ báo thực hiện.		
4. Suy nghĩ của tôi bị thách thức bởi các đồng nghiệp.		
5. Học tập từ các đồng nghiệp về những thực tiễn bên ngoài tổ chức của tôi.		
6. Bị giám sát về những tư duy hay hoạt động hoạch định chiến lược.		
7. Xử lý những đe dọa lớn đối với sự tồn tại của tổ chức.		
8. Làm việc với vai trò là giám đốc điều hành của tổ chức.		
9. Tham dự các hội thảo trong ngành.		
10. Đọc các tạp chí chuyên ngành.		

### Cho điểm và giải thích:

Tám phát biểu đầu tiên được xếp theo một thứ tự giảm dần về tần suất cho phép có được tư duy chiến lược từ những trải nghiệm thực tế trong một cuộc điều tra 270 nhà quản trị (phát biểu thứ nhất thể hiện tần suất trải nghiệm nhiều nhất, và tần suất trải nghiệm thấp nhất nằm ở phát biểu thứ 8). Phát biểu 8, 7, và 2 có sự đóng góp lớn đến tư duy chiến lược từ những trải nghiệm thực tế, và tầm quan trọng của các phát biểu còn lại ít hơn. Phát biểu 9 và 10 thể hiện những trải nghiệm trong đào tạo sẽ góp phần vào việc hình thành tư duy chiến lược, nhưng mức độ tác động của nó ít hơn so với 8 phát biểu đầu tiên. Nếu bạn đánh dấu “Hầu như đúng” từ 4 phát biểu trở lên, bạn đã có một sự khởi đầu tốt trong tư duy chiến lược. Nếu mỗi phát biểu “Hầu như đúng” nhận được 1 điểm và số điểm của bạn từ 8 trở lên thì bạn thật sự là một nhà tư duy chiến lược. Bạn nên dẫn thân vào công việc thực tế để gia tăng những trải nghiệm làm việc ở tầm chiến lược để gia tăng năng lực tư duy hướng về việc phát triển và thực hiện sơ đồ tư duy chiến lược.

Tại sao bạn nghĩ rằng phát biểu 8, 7, và 2 có tầm quan trọng lớn nhất trong việc phát triển tư duy chiến lược? Tại sao bạn nghĩ rằng các trải nghiệm trực tiếp trong việc hoạch định chiến lược thì quan trọng hơn những trải nghiệm trong hoạt động đào tạo (phát biểu 9 và 10)? Hãy thảo luận với các sinh viên khác về những vấn đề này.

## ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: GỢI MỞ Ý TƯỞNG TỪ NHÓM NHỎ

### Phân tích SWOT<sup>75</sup>

**Bước 1:** Trong một nhóm từ 3 đến 5 thành viên, hãy chọn một đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực ăn uống tại địa phương để thực hiện phân tích SWOT. Đơn vị này có thể là một nhà hàng, một cửa hàng bán kem, hay một tiệm bánh mà nhóm của bạn có nhiều thông tin.

**Bước 2:** Viết một bản mô tả về những gì mà bạn cảm nhận là chiến lược hiện hành của đơn vị.

**Bước 3:** Bạn cảm nhận những gì là điểm mạnh hoặc điểm yếu của đơn vị kinh doanh này từ quan điểm của khách hàng? Lập danh sách các điểm mạnh và yếu của đơn vị này.

**Bước 4:** Bạn có những cảm nhận gì về những cơ hội và đe dọa đối với đơn vị kinh doanh này? Lập danh sách những cơ hội và đe dọa.

**Bước 5:** Nếu bạn biết người chủ hay nhà quản trị của đơn vị này, hãy phỏng vấn cảm nhận của người đó về những điểm mạnh, yếu, cơ hội, và đe dọa. Bổ sung những phát hiện mới vào danh sách của bạn.

**Bước 6:** Sử dụng những phát hiện từ phân tích SWOT để thiết lập mục tiêu liên quan đến việc công ty sẽ đi đến đâu trong vòng hai năm tới về phương diện tăng trưởng, quy mô, các đề xuất, hay việc mở rộng khách hàng cơ sở. Bạn sẽ khuyến cáo những bước nào để đạt được mục tiêu này?

**Bước 7:** Việc phân tích SWOT sẽ giúp bạn như thế nào trong việc xác định mục tiêu và làm thế nào để hoàn thành nó trong suốt hai năm tới? Bạn học hỏi được điều gì từ bài tập này?

### CHÚ THÍCH

1. This questionnaire is adapted from Dorothy Marcic and Joe Seltzer, *Organizational Behavior: Experiences and Cases* (Cincinnati, OH: SouthWestern, 1998), pp. 284–287, and William Miller, *Innovation Styles* (Global Creativity Corporation, 1997).
2. Miguel Bustillo, “Best Buy to Shrink ‘Big Box’ Store Strategy,” *The Wall Street Journal Online*, April 15, 2011, [http://online.wsj.com/article/SB1000142405274870\\_3983104576262773006254648.html](http://online.wsj.com/article/SB1000142405274870_3983104576262773006254648.html) (accessed July 23, 2012); and Miguel Bustillo and Joan E. Solsman, “Amid Loss, Best Buy Rethinks Stores,” *The Wall Street Journal Europe*, March 30, 2012, 20.
3. Bruce Horovitz, “New Pizza Recipe Did Wonders for Domino’s Sales,” *USA Today*, May 5, 2010, B1; Julie Jargon, “How McDonald’s Hit the Spot,” *The Wall Street Journal*, December 13, 2011; Paul Lilley, “Weight Watchers Reveals New Partner: McDonald’s,” *Virginian-Pilot*, March 4, 2010; David E. Bell and Mary Shelman, “KFC’s Radical Approach to China,” *Harvard Business Review* (November 2011): 137–142.

4. John Bussey, "The Business: The Anti-Kodak: How a U.S. Firm Innovates," *The Wall Street Journal*, January 13, 2012, B1; Rachel Dodes, "Targeting Younger Buyers, Liz Claiborne Hits a Snag," *The Wall Street Journal*, August 16, 2010, A1.
5. Chet Miller and Laura B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* 37, no. 6 (1994): 1649–1665.
6. Renée Dye and Olivier Sibony, "How to Improve Strategic Planning," *McKinsey Quarterly*, no. 3 (2007).
7. Keith H. Hammonds, "Michael Porter's Big Ideas," *Fast Company* (March 2001): 150–156.
8. John E. Prescott, "Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance," *Academy of Management Journal* 29 (1986): 329–346; John
- A. Pearce II and Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management: Strategy, Formulation, and Implementation*, 2d ed. (Homewood, IL: Irwin, 1985); and David J. Teece, "Economic Analysis and Strategic Management," *California Management Review* 26 (Spring 1984): 87–110.
9. Jack Welch, "It's All in the Sauce," excerpt from his book, *Winning*, published in *Fortune* (April 18, 2005): 138–144; and Constantinos Markides, "Strategic Innovation," *Sloan Management Review* (Spring 1997): 9–23.
10. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* (November–December 1996): 61–78.
11. This discussion is based on Ken Favaro with Kasturi Rangan and Evan Hirsh, "Strategy: An Executive's Definition," *Strategy + Business* (March 5, 2012), [www.strategy-business.com/article/cs00002?gko=d59c2](http://www.strategy-business.com/article/cs00002?gko=d59c2) (accessed July 24, 2012).
12. Example from Favaro et al., "Strategy: An Executive's Definition."
13. Norihiko Shirouzu, "Chinese Begin Volvo Overhaul," *The Wall Street Journal*, June 7, 2011, B1.
14. Arthur A. Thompson, Jr., and A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 6th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1992); and Briance Mascarenhas, Alok Baveja, and Mamnoon Jamil, "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies," *California Management Review* 40, no. 4 (Summer 1998): 117–132.
15. "Gaylord Says Hotels Prosper by Becoming Destinations," *The Tennessean*, July 24, 2005.
16. Chris Woodyard, "Big Dreams for Small Choppers Paid Off," *USA Today*, September 11, 2005.
17. Michael Goold and Andrew Campbell, "Desperately Seeking Synergy," *Harvard Business Review* (September–October 1998): 131–143.

18. Anjali Cordeiro "Boss Talk: Tang in India and Other Kraft Synergies," *The Wall Street Journal Online*, April 19, 2010, [http://online.wsj.com/article/SB1000142405\\_2702303348504575184103106388686.html](http://online.wsj.com/article/SB1000142405_2702303348504575184103106388686.html) (accessed October 8, 2012); and Ashlee Vance, "Oracle Elbows Its Way into a Crowded Fight; With Close of Sun Deal, It Hopes to Beat Out Rivals Offering One-Stop Shops," *International Herald Tribune*, January 28, 2010.
19. Nick Wingfield, "Thinking Outside the Redbox," *The New York Times*, February 18, 2012, B1.
20. John Jannarone, "Starbucks Sees New Growth on the Card," *The Wall Street Journal*, January 17, 2012, C10.
21. Lauren A. E. Schuker, "Double Feature: Dinner and a Movie—To Upgrade from Dirty Carpets and Tubs of Popcorn, Theater Chains Try Full Menus, Seat-Side Service," *The Wall Street Journal*, January 5, 2011, D1.
22. Brad Stone, "What's in the Box? Instant Gratification," *Bloomberg Businessweek* (November 29–December 5, 2010): 39–40; and S. Levy, "CEO of the Internet: Jeff Bezos Owns the Web in More Ways than You Think," *Wired* (December 2011), [www.wired.com/magazine/2011/11/ff\\_bezos/](http://www.wired.com/magazine/2011/11/ff_bezos/) (accessed July 24, 2012).
23. Milton Leontiades, *Strategies for Diversification and Change* (Boston: Little, Brown, 1980), p. 63; and Dan E. Schendel and Charles W. Hofer, eds., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* (Boston: Little, Brown, 1979), pp. 11–14.
24. Erik Rhey, "A GPS Maker Shifts Gears," *Fortune* (March 19, 2012): 62; "Garmin International, Inc. Announces Completion of the Acquisition of UPS Aviation Technologies, Inc.," *PR Newswire*, August 22, 2003, [www.prnewswire.com/news-releases/garmin-international-inc-announces-completion-of-the-acquisition-of-ups-aviation-technologies-inc-70979722.html](http://www.prnewswire.com/news-releases/garmin-international-inc-announces-completion-of-the-acquisition-of-ups-aviation-technologies-inc-70979722.html) (accessed July 25, 2012); and "Garmin Ltd. Acquires Dynastream Innovations, Inc." Garmin Press Release, December 1, 2006, Garmin Web site, [www8.garmin.com/pressroom/corporate/120106.html](http://www8.garmin.com/pressroom/corporate/120106.html) (accessed July 25, 2012).
25. Rhey, "A GPS Maker Shifts Gears."
26. Example reported in Armen Ovanessoff and Mark Purdy, "Global Competition 2021: Key Capabilities for Emerging Opportunities," *Strategy & Leadership* 39, no. 5 (2011): 46–55.
27. Guy Chazan, "BP's Worsening Spill Crisis Undermines CEO's Reforms," *The Wall Street Journal*, May 3, 2010.
28. Bruce E. Perrott, "Strategic Issue Management as Change Catalyst," *Strategy & Leadership* 39, no. 5 (2011): 20–29.
29. Milton Leontiades, "Th Confusing Words of Business Policy," *Academy of Management Review* 7 (1982): 45–48.

30. Lawrence G. Hrebiniak and William F. Joyce, *Implementing Strategy* (New York: Macmillan, 1984).
31. Christopher B. Bingham, Kathleen M. Eisenhardt, and Nathan R. Furr, "Which Strategy When?" *MIT Sloan Management Review* (Fall 2011): 71–78.
32. Peter Burrows, "Microsoft Defends Its Empire," *BusinessWeek* (July 6, 2009): 28–33.
33. David Welch, Keith Naughton, and Burt Helm, "Detroit's Big Chance," *Bloomberg BusinessWeek* (February 22, 2010): 38–44.
34. Stephanie Clifford, "Where Wal-Mart Failed, Aldi Succeeds," *The New York Times* (March 29, 2011), [www.nytimes.com/2011/03/30/business/30aldi.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2011/03/30/business/30aldi.html?pagewanted=all) (accessed July 26, 2012).
35. "Company Overview and Quick Facts," Dana Holding Corporation Web site, [www.dana.com/wps/wcm/connect/dext/Dana/Company/](http://www.dana.com/wps/wcm/connect/dext/Dana/Company/) (accessed July 26, 2012); "Dana History," [www.dana.com/wps/wcm/connect/dext/Dana/Company/History/](http://www.dana.com/wps/wcm/connect/dext/Dana/Company/History/) (accessed July 26, 2012); "Dana: 2009 Company Profile Edition 1: SWOT Analysis," *Just-Auto* (February 2009): 14–16; "Dana: 2009 Company Profile Edition 2: Chapter 6 SWOT Analysis," *Just-Auto* (June 2009): 16–18; and Dana Holding Corporation 2012 Fact Sheet, [www.dana.com/wps/wcm/connect/0642380041f3cfb59a80be1c9e250a89/dext-2012DanaFact.pdf?MOD=AJPERES](http://www.dana.com/wps/wcm/connect/0642380041f3cfb59a80be1c9e250a89/dext-2012DanaFact.pdf?MOD=AJPERES) (accessed July 26, 2012).
36. Frederick W. Gluck, "A Fresh Look at Strategic Management," *Journal of Business Strategy* 6 (Fall 1985): 4–19.
37. Christopher Weaver, "Managed Care Enters the Exam Room as Insurers Buy Doctors Groups," *The Washington Post*, July 1, 2011, [www.washingtonpost.com/insurers-quietly-gaining-control-of-doctors-covered-by-companies-plans/2011/06/29/AG5DNftH\\_story](http://www.washingtonpost.com/insurers-quietly-gaining-control-of-doctors-covered-by-companies-plans/2011/06/29/AG5DNftH_story)
38. tml (accessed July 27, 2012); Anna Wilde Matthews, "Corporate News: UnitedHealth Buys California Group of 2,300 Doctors," *The Wall Street Journal*, September 1, 2011, B3; "About Us," UnitedHealth Group Web site, [www.unitedhealthgroup.com/main/aboutus.aspx](http://www.unitedhealthgroup.com/main/aboutus.aspx) (accessed July 27, 2012).
39. Thompson and Strickland, *Strategic Management*; and William L. Shanklin and John K. Ryans, Jr., "Is the International Cash Cow Really a Prize Heifer?" *Business Horizons* 24 (1981): 10–16.
40. William E. Rothschild, "GE and Its Naysayers," *Chief Executive* (November–December 2009): 46–50; Paul Glader, "Corporate News: GE's Immelt to Cite Lessons Learned," *The Wall Street Journal*, December 15, 2009; Shital Vakhariya and Menaka Rao, "Innovate for Growth: Immelt's Strategy for GE," *Journal of Operations Management* 8, no. 3–4 (August–November 2009): 86–92; and General Electric Web site, [www.ge.com/products\\_services/index.html](http://www.ge.com/products_services/index.html) (accessed August 10, 2010).
40. This discussion and the following examples are from Ben Worthen, Cari Tuna, and Justin Scheck, "Companies More Prone to Go Vertical," *The Wall*

*Street Journal*, November 30, 2009; and Jacqueline Doherty, "At Pepsi, the Glass Is Half Full," *Barron's* (November 30, 2009): 24–25.

41. The service company example is from Thomas Catan and Brent Kendall, "The New Antitrust Era," *The Wall Street Journal*, December 21, 2011, B1.
42. Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review* (January 2008): 79–93; Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 36–46; Danny Miller, "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implementations," *Academy of Management Journal* 31 (1988): 280–308; and Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (May–June 1987): 43–59.
43. Jack Nicas, "A Stingy Spirit Lifts Airline's Profit," *The Wall Street Journal*, May 12, 2012, A1.
44. Bruce Einhorn, "Acer's Game-Changing PC Offensive," *BusinessWeek* (April 20, 2009): 65; Charmian Kok and Ting-I Tsai, "Acer Makes China Push from Taiwan; PC Maker's Chief Expects Best Gains in New Markets, Including Brazil, as Aims to Surpass H-P," *The Wall Street Journal*, April 1, 2010; and "Experience Will Propel Acer to Top of Smartphone Market by 2013," *Gulf News*, January 22, 2010.
45. Suzanne Kapner, "The Mighty Dollar," *Fortune* (April 27, 2009): 65–66.
46. "Building Wealth," Proamérica Bank Website, <https://www.proamericabank.com/en/index.asp> (accessed July 31, 2012).
47. Joshua Rosenbaum, "Guitar Maker Looks for a New Key," *The Wall Street Journal*, February 11, 1998.
48. Nitin Nohria, William Joyce, and Bruce Roberson, "What Really Works," *Harvard Business Review* (July 2003): 43–52.
49. "Issue of the Week: J.C. Penney's No-Sales Misfire," *The Week* (July 6–13, 2012), 36; Brad Tuttle, "The Price Is Righter," *Time* (February 13, 2012), [www.time.com/time/magazine/article/0,9171,2105961,00.html#ixzz2275GLNTv](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,2105961,00.html#ixzz2275GLNTv) (accessed July 30, 2012); Dana Mattioli, "Penney's to Make Deeper Price Cuts," *The Wall Street Journal*, July 26, 2012, B1.
50. Brad Tuttle, "A Store Without a Checkout Counter? JCPenney Presses on with Retail Revolution," *Time* (July 20, 2012), <http://moneyland.time.com/2012/07/20/a-store-without-a-checkout-counter-jcpenney-presses-on-with-retail-revolution/> (accessed July 30, 2012).
51. Kenichi Ohmae, "Managing in a Borderless World," *Harvard Business Review* (May–June 1990): 152–161.
52. Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review* (May–June 1983): 92–102.

53. Cesare Mainardi, Martin Salva, and Muir Sanderson, "Label of Origin: Made on Earth," *strategy + business*, Issue 15, Second Quarter, 1999, [www.strategy-business.com/article/16620](http://www.strategy-business.com/article/16620) (accessed August 10, 2010).
54. Joanne Lipman, "Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes," *The Wall Street Journal*, May 12, 1988.
55. Annie Gasparro, "Domino's Sticks to Its Ways Abroad," *The Wall Street Journal*, April 17, 2012, B10.
56. Michael E. Porter, "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review* 28 (Winter 1986): 40.
57. Laurie Burkitt, "Kraft Craves More of China's Snacks Market," *The Wall Street Journal*, May 30, 2012, B6.
58. Mohanbir Sawhney and Sumant Mandal, "What Kind of Global Organization Should You Build?" *Business 2.0* (May 2000): 213.
59. Based on Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (St. Paul, MN: West, 1995), p. 238.
60. Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage," *Academy of Management Executive* 15, no. 2 (2001): 45–56.
61. Betsy McKay, "Coke Bets on Russia for Sales Even as Economy Falls Flat," *The Wall Street Journal*, January 28, 2009.
62. Quote from Gary Getz, Chris Jones, and Pierre Loewe, "Migration Management: An Approach for Improving Strategy Implementation," *Strategy & Leadership* 37, no. 6 (2009): 18–24.
63. Lawrence G. Hrebiniak, "Obstacles to Effective Strategy Implementation," *Organizational Dynamics* 35, no. 1 (2006): 12–31; Eric M. Olson, Stanley F. Slater, and G. Tomas M. Hult, "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation," *Business Horizons* 48 (2005): 47–54; L. J. Bourgeois III and David R. Brodwin, "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon," *Strategic Management Journal* 5 (1984): 241–264; Anil K. Gupta and V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal* (1984): 25–41; and Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, and Randall L. Schultz, "Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural, and Tactical Choices," *Journal of Management Studies* 31, no. 4 (1994): 481–505.
64. Riaz Khadem, "Alignment and Follow-Up: Steps to Strategy Execution," *Journal of Business Strategy* 29, no. 6 (2008): 29–35; Stephen Bungay, "How to Make the Most of Your Company's Strategy," *Harvard Business Review* (January–February 2011): 132–140; and Olson, Slater, and Hult, "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation."

65. This discussion is based on Eric Beaudan, "Creative Execution," *Ivey Business Journal*, March–April 2010, [www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=891](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=891) (accessed March 26, 2010); Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, 2d ed. (St. Paul, MN: West, 1986); Victoria L. Crittenden and William F. Crittenden, "Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation," *Business Horizons* 51 (2008): 301–309; Paul C. Nutt, "Selecting Tactics to Implement Strategic Plans," *Strategic Management Journal* 10 (1989): 145–161; and Lawrence G. Hrebiniak, *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing/Pearson Education Inc., 2005).
66. Crittenden and Crittenden, "Building a Capable Organization."
67. This example is from Bingham, Eisenhardt, and Furr, "Which Strategy When?"
68. Based on survey results reported in Hrebiniak, "Obstacles to Effective Strategy Implementation."
69. Jessica Silver-Greenberg and Nelson D. Schwartz, "Discord at Key JPMorgan Unit Is Blamed in Bank's Huge Loss," *The New York Times*, May 20, 2012, A1.
70. Beaudan, "Creative Execution."
71. Tuttle, "The Price Is Right."
72. Example reported in Stanley F. Slater, Eric M. Olson, and G. Tomas M. Hult, "Worried About Strategy Implementation? Don't Overlook Marketing's Role," *Business Horizons* 53 (2010): 469–479.
73. John Bussey, "The Anti-Kodak: How a U.S. Firm Innovates," *The Wall Street Journal*, January 13, 2012, B1.
74. Based on Ellen Goldman, Terrence Cahill, and Rubens Pessanha Filho, "Experiences That Develop the Ability to Think Strategically," *Journal of Healthcare Management* 54, no. 6 (November–December 2009): 403–417; and Noel B. Zabriskie and Alan B. Huellmantel, "Developing Strategic Thinking in Senior Management," *Long Range Planning*, 24 no. 6 (1991): 25–32.
75. Adapted from Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Understanding Management* (Mason, OH: South-Western, 2008), pp. 177–178.



## CHƯƠNG 9

# Ra quyết định

### ĐỀ CƯƠNG CỦA CHƯƠNG

- Làm thế nào để bạn ra các quyết định?
- Các dạng quyết định và vấn đề
- Mô hình ra quyết định
- Quy trình ra quyết định
- Các mô hình ra quyết định cá nhân
- Tại sao các nhà quản trị ra những quyết định sai lầm
- Ra quyết định có tính sáng tạo

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Giải thích được tại sao ra quyết định là yếu tố quan trọng để quản trị thành công.
- Thảo luận được sự khác biệt giữa quyết định theo chương trình và không theo chương trình và tính chất chắc chắn và không chắc chắn của môi trường khi ra quyết định
- Mô tả được mô hình ra quyết định lý tưởng, hợp lý, và mô hình chính trị
- Giải thích được quy trình mà nhà quản trị sử dụng để ra quyết định trong thực tế.
- Nhận dạng 6 bước trong quá trình ra quyết định quản trị.
- Mô tả được 4 mô hình phẩm chất cá nhân khi ra quyết định và giải thích được những sai lệch thường xuất hiện dẫn đến ra quyết định sai lầm.
- Nhận dạng và giải thích các kỹ thuật sáng tạo được sử dụng khi ra quyết định: động não, quản trị thực chứng, và kiểm soát sau khi hành động.



## LÀM THẾ NÀO ĐỂ BẠN RA CÁC QUYẾT ĐỊNH?

Phần lớn chúng ta đều ra quyết định theo cách tự động mà không nhận thức rằng con người có các hành vi ra quyết định rất khác nhau. Mỗi người đều mang những hành vi này đến nơi làm việc và nó sẽ tác động đến cách thức ra quyết định.<sup>1</sup> Hãy suy nghĩ trở lại cách thức bạn ra quyết định trong những việc mang tính cá nhân, trong trường học, và trong đời sống công việc của mình, đặc biệt các quyết định đó liên quan đến nhiều người khác. Hãy đưa ra câu trả lời “Hầu như đúng” hay “Hầu như sai” ứng với mỗi phát biểu dưới đây:

### Các phát biểu

Hầu như đúng      Hầu như sai

1. Tôi thích việc ra quyết định nhanh chóng để dành thời gian cho việc giải quyết các vấn đề kế tiếp.
2. Tôi thích sử dụng quyền lực của mình để ra quyết định nếu tôi chắc chắn rằng tôi đúng.
3. Tôi đánh giá cao tính quyết đoán.
4. Thường chỉ có một giải pháp đúng cho một vấn đề.
5. Tôi nhận dạng những con người có liên quan trong quá trình ra quyết định.
6. Tôi tìm kiếm các góc nhìn mâu thuẫn nhau.
7. Tôi thường sử dụng chiến lược thảo luận để đi đến một giải pháp.
8. Tôi tìm kiếm các ý nghĩa khác nhau khi đối mặt với một lượng lớn dữ liệu.
9. Tôi sử dụng thời gian để tìm kiếm sự hợp lý của mọi việc và sử dụng logic có hệ thống.

**Cho điểm và giải thích:** Tất cả 9 phát biểu nêu trên thể hiện hành vi ra quyết định một cách phù hợp, nhưng các phát biểu từ 1-4 thường được sử dụng bởi những nhà quản trị mới. Các yếu tố từ 5-8 thường được sử dụng bởi các nhà quản trị cấp cao thành công. Phát biểu 9 được xem là một phần để tạo nên một quyết định tốt cho mọi cấp quản trị. Nếu bạn chọn “Hầu như đúng” cho 3 trong số 4 phát biểu từ 1-4 và cho phát biểu 9, bạn có thể xem mình giống như một nhà quản trị mới. Nếu bạn chọn “Hầu như đúng” cho 3 trong số 4 phát biểu từ 5-8 và cho phát biểu 9, hành vi của bạn thích ứng với tính chất của một nhà quản trị cấp cao. Nếu bạn chọn “Hầu như đúng” với một số lượng các câu tương đương nhau ở hai tập hợp đo lường trên, hành vi của bạn mang tính linh hoạt và cân bằng.

Các nhà quản trị mới nhận nhiệm vụ thường sử dụng các hành vi ra quyết định khác với những nhà quản trị cấp cao đầy kinh nghiệm. Hành vi ra quyết định của một tổng giám đốc thành công có thể sẽ tương phản với hành vi của những nhà quản trị ở cấp thấp nhất. Sự khác biệt này xuất hiện phần nào do sự khác biệt về các loại quyết định được ra và việc thấu hiểu những gì đang vận hành ở từng cấp khác nhau. Các nhà quản trị mới thường khởi đầu với hành vi trực tiếp, quyết đoán, và định hướng về mệnh lệnh hơn nhằm thiết lập vị thế và tính quyết đoán của họ, sau đó họ sẽ chuyển dần đến hành vi cởi mở hơn, cách nhìn đa dạng, và tương tác nhiều hơn với người khác khi họ thăng tiến dần lên cấp cao hơn.

Sử dụng năng lượng mặt trời là một ý tưởng lớn và Tổng thống Hoa Kỳ Barack Obama đã đồng ý với nhận định này. Khi thăm nhà máy Solyndra vào năm 2010, ông đã tự hào tuyên bố rằng: “Các công ty như Solyndra đang đi đầu trên con đường dẫn đến tương lai tươi sáng và phồn vinh hơn”. Nhà máy sản xuất các tấm pin năng lượng mặt trời đã được khởi động và nhận được khoản vay ưu đãi trị giá 535 triệu USD từ Liên bang với mục tiêu giúp cho Hoa Kỳ chiếm ưu thế trong công nghệ năng lượng mặt trời và còn tạo ra hàng ngàn việc làm

cho người lao động. Tuy nhiên vấn đề đã xảy ra đó là các nhà quản trị của Solyndra đã ra quyết định dựa trên các giả định sai, và công ty đã mất khoản vốn đầu tư một cách nhanh chóng, và không có hy vọng thu hồi. Chỉ đúng một năm sau chuyến thăm nhà máy của Tổng thống Obama, Solyndra đã tuyên bố phá sản, sa thải trên 1.000 lao động, và bị khám xét bất ngờ bởi Cơ quan điều tra Liên Bang (FBI) với ý định tìm kiếm những chứng cứ gian lận. Rõ ràng một quyết định sai lầm của nội các của Tổng thống Obama trong việc hỗ trợ cho Solyndra đã làm tổn kém trên ½ tỷ USD tiền thuế của người dân.<sup>2</sup>

Chào đón bạn đến thế giới của việc ra quyết định quản trị. Các nhà quản trị thường được gọi là những người ra quyết định, và bất kỳ một sự tăng trưởng nào của tổ chức, thành công, hay thất bại đều được xem là hệ quả từ việc ra quyết định của các nhà quản trị. Tuy thế việc ra quyết định, đặc biệt khi quyết định đó liên quan đến các vấn đề phức tạp, là một việc không phải luôn dễ dàng. Các nhà quản trị của Solyndra đã ra rất nhiều quyết định dựa trên giả định giá của vật liệu silicon, một nguyên liệu chủ yếu trong các tấm pin mặt trời sản xuất bởi các đối thủ cạnh tranh, sẽ duy trì ở mức cao. Những tấm pin mặt trời có tính cải tiến của Solyndra không sử dụng silicon, nhưng chi phí sản xuất với công nghệ mới này khá cao, vì vậy công ty phải đặt một giá bán cao cho loại sản phẩm này. Khi giá bán của Silicon giảm, các đối thủ cạnh tranh của Solyndra đã có một lợi thế rất lớn. Khi chính phủ Hoa Kỳ quyết định đầu tư vào Solyndra, giới quản trị tại công ty này đã thất bại trong việc hoàn thành nhiệm vụ đánh giá rủi ro và trong việc lưu ý đến các dấu hiệu bất ổn có thể làm cho công ty rơi vào tình trạng bất ổn về tài chính.<sup>3</sup> Các nhà quản trị đôi khi có những quyết định sai mặc dù ý định của họ là đúng. Các nhà quản trị thường phải ra quyết định trong bối cảnh các yếu tố thay đổi không ngừng, thông tin không rõ ràng, và các quan điểm mâu thuẫn nhau.

Thế giới kinh doanh đầy rẫy những chứng cứ về những quyết định tốt và xấu. You Tube đã có lần đề cập đến những gì được gọi là “Sự điên rồ của Google”, nhưng những quyết định được đưa ra trong cương lĩnh về video của các nhà quản trị khi đưa ra giá mua You Tube lên đến 1,65 tỷ USD đã biến You Tube trở thành công ty được ngưỡng mộ rất cao, điều này được xem là sự đánh giá lại trong ngành công nghiệp giải trí.<sup>4</sup> Ngược lại, quyết định mua lại công ty quảng cáo không lồ aQuantive của Microsoft với giá 6,3 tỷ USD đã không tạo được sự thành công như trường hợp của Google. Các nhà quản trị của Microsoft tin rằng aQuantive, đang trong giai đoạn thịnh vượng với quy mô lao động khoảng 2.600 người và doanh số cũng như lợi nhuận đang tăng trưởng nhanh, sẽ giúp nhà khổng lồ trong lĩnh vực phần mềm cạnh tranh tốt hơn với Google và việc mua lại này sẽ giúp Microsoft trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực quảng cáo trực tuyến. Nhưng việc ra quyết định kém liên quan đến cách thức hợp nhất aQuantive vào Microsoft đã góp phần tạo ra một thảm họa làm cho nhà sản xuất phần mềm này sụt giảm giá trị của mình ở mức 6,2 tỷ USD. Ngày nay aQuantive chỉ còn vẻ bề ngoài so với bản chất của nó trước đây. “Từ quyết định ban đầu để đưa aQuantive vào sự lãnh đạo tuyệt đối của Microsoft là một sai lầm lớn vì những nhà lãnh đạo của Microsoft không đủ kiến thức, không có mối quan tâm đúng mức, và kỹ năng

để vận hành aQuantive... mua lại công ty là một sai lầm kể từ ngày hai bên đặt bút ký vào”, theo lời của một nhân viên trước đây của aQuantive.<sup>5</sup>

Ra quyết định đúng là một điều kiện cần cho quản trị tốt bởi vì các quyết định sẽ xác định cách thức mà tổ chức giải quyết vấn đề, phân bổ nguồn lực, và hoàn thành mục tiêu của mình. Chương này sẽ trình bày việc ra quyết định một cách chi tiết. Đầu tiên chúng ta sẽ khảo sát những đặc trưng của quyết định. Sau đó chúng ta xem xét các mô hình ra quyết định cũng như các bước mà nhà quản trị cấp cao phải thực hiện khi đưa ra những quyết định quan trọng. Chương này cũng khám phá những định kiến có thể dẫn đến việc ra quyết định sai lầm. Cuối cùng, chúng ta sẽ khảo sát một số kỹ thuật cụ thể để thực hiện việc ra quyết định có tính sáng tạo trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng ngày nay.

## CÁC LOẠI QUYẾT ĐỊNH VÀ VẤN ĐỀ

Quyết định được hiểu là phương thức tìm một lựa chọn từ các phương án thay thế lẫn nhau. Ví dụ một sự lựa chọn một trong số ba ứng viên Colin, Tasha, và Carlos vào vị trí kiểm toán viên chính của giám đốc kế toán là một dạng quyết định. Nhiều người cho rằng việc tiến hành lựa chọn là một bộ phận quan trọng của việc ra quyết định, nhưng nó thực sự chỉ là một phần nhỏ của vấn đề này.

Ra quyết định là quy trình nhận dạng các vấn đề, cơ hội và sau đó giải quyết chúng. Ra quyết định bao hàm những nỗ lực trước và sau khi lựa chọn. Như vậy, quyết định có nên chọn Colin, Tasha, hoặc Carlos đòi hỏi giám đốc kế toán phải tìm hiểu kỹ việc có cần thiết bố trí một chức danh kiểm toán viên mới hay không, xác định các ứng viên tiềm năng sẵn có của công việc này, và tiến hành theo dõi quá trình hội nhập của người vừa được tuyển dụng để đảm bảo sự thành công của quyết định đã ban hành.

### Quyết định theo chương trình và không theo chương trình

Các quyết định quản trị thường thuộc một trong hai loại: theo chương trình và không theo chương trình. Quyết định theo chương trình thường liên quan đến những tình huống đã xảy ra có tính lặp đi lặp lại đủ lớn để nhà quản trị có thể khái quát hóa và phát triển những quy luật ra quyết định và áp dụng chúng trong tương lai.<sup>6</sup> Quyết định tái đặt hàng giấy và các dụng cụ văn phòng khi mức tồn kho những loại này giảm đến một mức nào đó là một dạng quyết định theo chương trình. Các loại quyết định theo chương trình khác liên quan đến những kỹ năng cần thiết để hoàn thành một công việc cụ thể ví dụ như thời điểm tái đặt hàng vật tư dùng trong sản xuất, lựa chọn lộ trình vận chuyển khi phân phối hàng hóa. Một khi các nhà quản trị thiết lập được quy luật ra quyết định, nhân viên cấp dưới và những người được ủy quyền có thể tự ra quyết định và các nhà quản trị sẽ có nhiều thời gian thực hiện nhiệm vụ khác. Ví dụ khi xác định số lượng nhân viên phục vụ cần thiết cho các buổi tiệc, nhiều khách sạn đã tìm ra quy luật là một nhân viên sẽ phục vụ cho 30 khách trong tiệc ngồi và 20 khách cho tiệc đứng.<sup>7</sup>

Các quyết định không theo chương trình được đưa ra nhằm đáp ứng cho những tình huống có tính riêng biệt hay đặc thù, đây là những tình huống khó xác định trọn vẹn, phi cấu trúc, và có thể tạo ra hệ quả quan trọng cho tổ chức. Quyết định của Sprint Nextel về việc bán sản phẩm iPhone kèm theo mạng viễn thông là một ví dụ tốt cho dạng quyết định không theo chương trình. Apple có năng lực mạnh trong việc đàm phán với các nhà mạng viễn thông cho nên công ty này đòi hỏi các nhà cung cấp mạng viễn thông phải tiến hành cam kết mua hàng với khối lượng lớn và lâu dài. Các nhà quản trị của Sprint đã bắn khoản không biết liệu có nên mua tối thiểu 30.5 triệu chiếc iPhone trong thời gian 4 năm với mức phí tối thiểu là 20 triệu USD hoặc nhiều hơn số này – bất kể công ty có thể tìm được khách hàng để bán hay không. Đối với Sprint điều này giống như đánh cược với một rủi ro lớn. Công ty hiện đang mất khách hàng và không có được lợi nhuận trong nhiều năm qua. Để bán số lượng iPhone quá lớn như trên, các nhà quản trị của Sprint nhận thức rằng cần phải gia tăng số lượng khách hàng lên gấp đôi và phải đảm bảo tất cả các khách hàng này sẽ mua iPhone. Tuy nhiên, nếu không ký hợp đồng để mua iPhone thì cũng có nghĩa là Sprint sẽ không còn cơ may để cạnh tranh với các đối thủ khác trong ngành như AT&T và Verion. Như một thành viên của Sprint đã nói trong quá trình đàm phán: “Đây là sự đánh cược cơ may của cả công ty”. Các nhà quản trị của Sprint cuối cùng đã quyết định ký hợp đồng với Apple.<sup>8</sup> Một ví dụ tiêu biểu khác về quyết định không theo chương trình đến từ trường hợp của công ty Bremen Casting, một công ty gia đình bán các thiết bị đúc và máy móc tại Bremen, Indiana.

Rất nhiều các quyết định không theo chương trình, chẳng hạn như trường hợp của Bremen Castings và Sprint Nextel, có mối quan hệ với việc hoạch định chiến lược do sự bất ổn lớn và các quyết định trở nên phức tạp. Quyết định mua lại một công ty, xây dựng một nhà máy mới, phát triển một sản phẩm hay dịch vụ mới, xâm nhập vào một thị trường mới theo khu vực, hay tái phân bố trụ sở chính tại một thành phố khác, tất cả chúng đều là những quyết định không theo chương trình.

## **Đối mặt với sự chắc chắn và không chắc chắn**

Sự khác biệt cơ bản giữa quyết định theo chương trình và không theo chương trình liên quan đến mức độ chắc chắn hay không chắc chắn mà các nhà quản trị phải đương đầu khi ra quyết định. Trong một thế giới hoàn hảo, các nhà quản trị sẽ có tất cả thông tin cần thiết cho việc ra quyết định. Tuy nhiên trong thực tế, mọi điều không bao giờ được nhận biết đầy đủ và rõ ràng; chính vì vậy một số quyết định sẽ bị thất bại trong việc giải quyết vấn đề hay đạt được kết quả mong đợi. Nhiều nhà quản trị cố gắng thu thập thông tin về các phương án quyết định có thể thay thế lẫn nhau để giảm thiểu sự không chắc chắn của các quyết định. Mỗi tình huống ra quyết định được sắp xếp trên một thang đo theo hai phạm vi: sự sẵn có của thông tin và xác suất thất bại. Bốn vị trí được hình thành dựa trên hai khía cạnh đo lường nêu trên bao gồm sự chắc chắn, rủi ro, không chắc chắn, và mơ hồ được thể hiện trên minh họa 9.1. Trong khi các quyết định theo chương trình được đưa ra trong những bối cảnh có sự chắc chắn cao, trong nhiều tình

## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY BREMEN CASTING INC.

Bạn sẽ làm gì nếu như bạn đang đi được nửa chặng đường trong một dự án đầu tư mở rộng trị giá 10 triệu USD khi nền kinh tế đang đi xuống, thị trường chứng khoán đang chao đảo, và Hoa Kỳ đang khó khăn vì lần đầu tiên bị xếp hạng tín dụng thấp? Bạn đã chi một khoản đầu tư trị giá 5 triệu USD. Nếu tiếp tục thực hiện dự án mở rộng này thì bạn cần phải chi ngay 5 triệu USD bằng khoản vay của ngân hàng.

Đây chính là tình huống mà J.B. Brown, chủ tịch của Bremen Casting với bề dày hoạt động 72 năm, đã thảo luận liên tục trong vòng 4 giờ với các nhà quản trị cao cấp của công ty trong giai đoạn dự án mở rộng đã thực hiện được 50%. Họ có nên tạm dừng dự án mở rộng và tiến hành các hoạt động cắt giảm chi phí thay vì chi tiêu nhiều tiền hơn? Họ có nên tăng công suất nhà máy trong khi rủi ro của điều này rất lớn hay không? Sự bất ổn hiện nay đang quá cao. Các nhà quản trị cấp cao đã rà soát các đơn hàng và các mối quan hệ với khách hàng và xem xét vấn đề theo mệnh đề "điều gì sẽ xảy ra nếu": Điều gì sẽ xảy ra nếu 15 khách hàng lớn nhất của công ty giảm sản lượng đơn hàng từ 30 đến 40%, nếu các khách hàng trong lĩnh vực nông nghiệp ngừng thu hoạch bông và bắp, và nếu các quy định mới của cơ quan bảo vệ môi trường (Environmental Protection Agency) dẫn đến sự sụt giảm nhu cầu của các khách hàng là các nhà vận chuyển bằng xe tải? "Nếu chúng ta rời khỏi ngành kinh doanh này và đầu tư khoảng từ 3 đến 4 triệu USD cho lĩnh vực khác thì điều gì sẽ xảy ra?", Brown đã đặt vấn đề như vậy, "và điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta tiếp tục gia tăng thị phần trong lĩnh vực kinh doanh truyền thống của mình?"

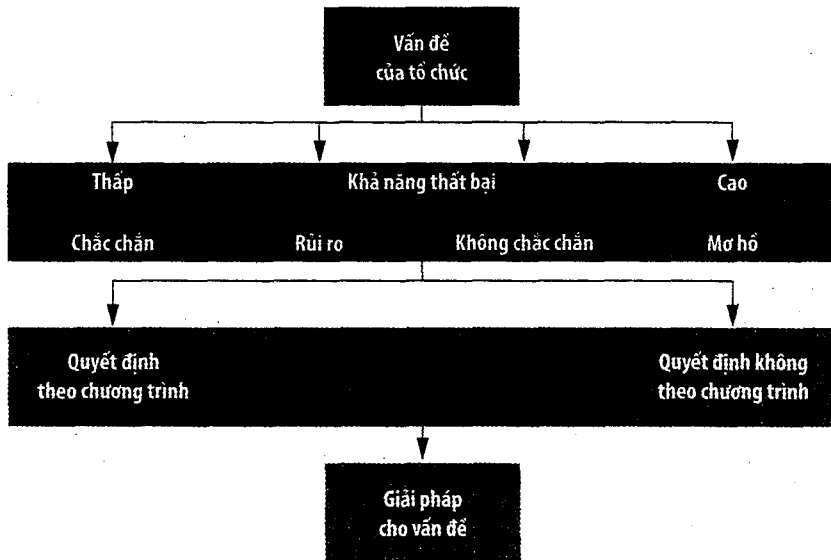
Nhóm các nhà quản trị cấp cao của công ty cũng đã xem xét các khía cạnh tích cực của nền kinh tế đang tăng trưởng chậm. Các công ty trong ngành đúc như Bremen tại Hoa Kỳ hiện đang đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ những nhà cung cấp hàng hóa với giá rẻ của Trung Quốc, tuy nhiên sự bất ổn kinh tế cũng làm cho một số khách hàng quay lại với hàng hóa từ những nhà cung cấp nội địa với quy mô nhỏ, là những nhà sản xuất sẵn lòng cung cấp các đơn hàng với quy mô nhỏ. Cuối cùng, nhóm các nhà quản trị cấp cao của công ty đã quyết định tiếp tục thực hiện kế hoạch đầu tư mở rộng bởi vì "nếu chúng tôi không làm, người khác sẽ làm", theo lời của Brown, "Những điều đó là các cơ may mà bạn nên nắm bắt trong kinh doanh".<sup>9</sup>

huống các nhà quản trị phải đối mặt hàng ngày lại liên quan đến sự không chắc chắn và điều này đòi hỏi các nhà quản trị phải đưa ra quyết định không theo chương trình.

### Sự chắc chắn

Sự chắc chắn thể hiện mọi thông tin cần thiết cho người ra quyết định là sẵn có và đầy đủ.<sup>10</sup> Các nhà quản trị có thông tin về môi trường hoạt động, phí tổn của các nguồn lực, các điều kiện ràng buộc, và lộ trình hành động cũng như các hệ quả có thể xuất hiện. Ví dụ: nếu một công ty đang xem xét một khoản đầu tư trị giá 10.000USD cho việc mua thiết bị mới, và công ty biết rằng khi sử dụng thiết bị mới này công ty sẽ tiết kiệm 4.000 USD/năm trong vòng 5 năm, các nhà quản trị có thể tính được hệ số hoàn vốn trước thuế sẽ là 40%. Nếu các nhà quản trị so sánh phương án đầu tư này với một phương án đầu tư khác chỉ tiết kiệm 3.000 USD/năm, chắc chắn họ sẽ chọn phương án ban đầu với hệ số hoàn vốn 40%. Tuy

MINH HỌA 9.1 Các điều kiện môi trường tác động đến khả năng thất bại của quyết định



nhiên, chỉ có một số ít các quyết định thì chắc chắn trong thế giới thực. Phần lớn các quyết định được đưa ra trong điều kiện rủi ro hay không chắc chắn.

### Rủi ro

Rủi ro thể hiện việc một quyết định có mục tiêu rõ ràng và các thông tin phù hợp đã có sẵn, nhưng kết quả tương lai ứng với từng phương án lại chịu xác suất thua lỗ hay thất bại. Tuy nhiên, những thông tin cần thiết đã có sẵn để ước lượng xác suất thành công lẫn thất bại.<sup>11</sup> Trong một số trường hợp, các nhà quản trị sử dụng một số phẩm mềm thống kê phân tích để tính toán xác suất thành công hay thất bại của từng phương án. Tại Boeing, các nhà quản trị đã quyết định có nên phát triển phiên bản mới của máy bay phản lực 737 có lối đi giữa các hàng ghế hay không. Họ đã lưu ý đến việc đối thủ cạnh tranh châu Âu của họ, Airbus, đã nhận được rất nhiều đơn hàng cho những chiếc máy bay A320 đã được thiết kế lại, theo đó nhà sản xuất này đã sử dụng động cơ tiết kiệm nhiên liệu hơn, đó cũng là điều mà các khách hàng của Boeing mong muốn. Các nhà quản trị của Boeing đã nghĩ rằng việc lắp đặt động cơ mới vào chiếc máy bay phản lực 737 là một phương án tốt hơn việc phát triển một chiếc máy bay mới hoàn toàn. Họ đã dự kiến chi phí sản xuất cho phương án thiết kế và sản xuất một chiếc máy bay mới hoàn toàn và cho cả phương án thiết kế và lắp đặt động cơ mới, tính toán khả năng gia tăng hiệu suất sử dụng nhiên liệu, xem xét khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng cho việc lắp ráp động cơ và phát triển máy bay mới, và dự toán tổng chi phí cho cả hai phương án nêu trên. Tổng giám đốc James McNerney và những nhà quản trị khác cuối cùng đã chọn phương án thiết kế và lắp ráp động cơ mới. Mc Nerney đã nói Boeing tin rằng việc lắp ráp động cơ mới cho máy bay phản lực 737 sẽ tiết kiệm khoảng 10-12% nhiên liệu tiêu thụ, trong khi đó vẫn đảm bảo lợi thế do chi phí

thấp so với Airbus 320. Quyết định đúng đắn này đã được minh chứng qua thực tế sau đó. Vào giữa năm 2012, Boeing đã lấy lại vị thế dẫn đầu từ Airbus với tư cách là nhà sản xuất máy bay thương mại hàng đầu thế giới.<sup>12</sup>

### Sự không chắc chắn

Sự không chắc chắn đề cập đến việc các nhà quản trị biết được các mục tiêu mà họ hướng đến, nhưng thông tin về các phương án thay thế lẫn nhau và về các sự kiện trong tương lai thì chưa đầy đủ. Các yếu tố tác động đến một quyết định như giá cả, chi phí sản xuất, sản lượng, lãi suất trong tương lai rất khó dự báo và phân tích. Nhiều nhà quản trị phải đặt ra các giả định để ra quyết định mặc dù họ biết rằng nếu các giả định này sai thì quyết định cũng sẽ sai. Robert Rubin, nguyên bộ trưởng bộ ngân khố Hoa Kỳ, đã định nghĩa sự không chắc chắn là một tình huống mà tại đó thậm chí một quyết định đúng cũng có thể tạo ra một hệ quả kém.<sup>13</sup> Các nhà quản trị luôn phải đối mặt với sự không chắc chắn trong mọi hoạt động hàng ngày. Rất nhiều vấn đề không hề có các giải pháp rõ ràng do đó các nhà quản trị phải dựa vào sự sáng tạo, phán đoán, khả năng trực giác, và kinh nghiệm để đưa ra các phản ứng.

Chúng ta sẽ khảo sát sự không chắc chắn mà các nhà quản trị phải đối mặt trong ngành sản xuất phim. Bộ phim "Men in Black" có chi phí sản xuất 250 triệu USD và chi phí marketing tối thiểu cũng ở mức đó. Bộ phim này được mong đợi tối thiểu sẽ đạt được mức hòa vốn thông qua các nỗ lực quản trị nhưng nhiều bộ phim khác thì không được như vậy khi phải đối mặt với những sự không chắc chắn quá lớn trong ngành công nghiệp này. Những câu hỏi được đặt ra cho các nhà quản trị sau đây thể hiện những sự không chắc chắn đó: Người ta đang muốn xem cái gì trong mùa hè này? Những nhân vật anh hùng trong các sách khôi hài, ma cà rồng, hay người ngoài hành tinh sẽ được ưa thích? Những bộ phim hoạt hình, các thiên anh hùng ca, các bộ phim kinh điển hay hài kịch sẽ thu hút nhiều khán giả hơn? Các mối quan tâm và sở thích của người xem phim rất khó dự đoán. Hơn thế nữa rất khó khăn cho các nhà quản trị thấu hiểu những tác nhân làm cho một bộ phim được xếp vào danh sách thu hút hàng đầu. Liệu có phải do kịch bản, các diễn viên ngôi sao, đạo diễn, hay thời điểm phát hành bộ phim? Hay do tất cả những yếu tố nêu trên? Hay không do một yếu tố nào trong các yếu tố vừa nêu? Bất kể những sự không chắc chắn có liên quan trong ngành, nhìn chung các nhà quản trị tại những phim trường lớn của Hollywood đã đưa ra nhiều quyết định chính xác, và chỉ cần một quyết định lớn có tính đúng đắn sẽ bù đắp cho nhiều quyết định sai lầm.<sup>14</sup>

### Sự mơ hồ và mâu thuẫn

Sự mơ hồ tạo nên những khó khăn lớn nhất trong số các tình huống ra quyết định. Sự mơ hồ thể hiện các mục tiêu hay vấn đề cần được giải quyết rất không rõ ràng, các phương án thay thế rất khó nhận dạng, và thông tin về các hệ quả không sẵn có.<sup>15</sup> Sự mơ hồ là tất cả những gì mà các sinh viên sẽ cảm nhận nếu như giảng viên tạo nên các nhóm và yêu cầu từng nhóm phải hoàn thành một dự án nhưng không cho chủ đề cho từng nhóm, không định hướng, và không cho bất kỳ một hướng dẫn cụ thể nào. Trong một số tình huống, các nhà quản



trị tham gia vào việc ra quyết định tạo ra sự mơ hồ bởi vì họ có góc nhìn khác nhau và bất đồng trong việc xác định mục tiêu. Các nhà quản trị phụ trách các bộ phận khác nhau thường có những thứ tự ưu tiên và mục khác nhau liên quan đến việc ra quyết định, và điều này sẽ tạo ra mâu thuẫn giữa các phương án quyết định.

Tình huống mơ hồ cao có thể tạo ra những gì mà người ta thường gọi là *vấn đề quyết định có tính nguy hiểm* (wicked decision problem). Các quyết định có tính nguy hiểm thường đồng hành với những mâu thuẫn về các mục tiêu, các phương án quyết định, sự thay đổi nhanh chóng của môi trường, thông tin mơ hồ, mối liên kết không rõ ràng giữa các yếu tố cấu thành nên quyết định, và việc không có khả năng để đánh giá một giải pháp đề xuất có thể vận hành hữu hiệu hay không. Với các vấn đề quyết định có tính nguy hiểm, thường không có câu trả lời nào được xem là đúng.<sup>16</sup> Các nhà quản trị rất khó khăn trong việc nắm bắt các vấn đề và phải gọi ra những ngữ cảnh có tính hợp lý khi họ không có những thông tin rõ ràng. Chúng ta hãy xem xét các ý kiến khác nhau liên quan đến quyết định có nên gây một vụ nổ để tạo khe hở thoát nước tại con đê Birds Point khi mực nước trên sông Ohio gần khu vực hợp lưu với sông Mississippi đã đạt đến cao độ 18,6 m. Một số người tin chắc rằng vụ nổ tạo khe hở ở con đê là cần thiết để cứu thị trấn Cairo, Illinois thoát khỏi cảnh ngập lụt và giải tỏa áp lực đè nặng lên cả hệ thống đê nhằm bảo vệ toàn bộ khu vực. Một số người đặt nghi vấn về khả năng đạt được kết quả mong đợi hay không khi tiến hành cho nổ con đê và họ cũng nói rằng chỉ có một sự thực hiện nhiên khi làm điều này là 90 ngôi nhà sẽ bị phá hủy bởi lũ lụt và làm ngập khoảng 130.000 mẫu Anh (khoảng 52.000 hecta) đất nông trại tại Missouri. Thiếu tướng Michael J. Walsh, lãnh đạo đơn vị công binh tại thung lũng Missouri, đã tiến hành xin ý kiến tư vấn từ các chuyên gia và xem xét nhiều phương án khác nhau, cũng như so sánh giá phải trả do tổn hại về nhà cửa và hoa màu trên vùng đất bị ngập tại Missouri với sự đe dọa về an toàn của thị trấn Cairo, một thị trấn nghèo có khoảng 3.000 cư dân. “Một bên là nhà cửa của người dân, một bên là cuộc sống của con người”, theo lời của người lãnh đạo đơn vị. “Chúng tôi thật sự không muốn làm điều này”. Tình huống diễn biến nhanh và phức tạp khi mực nước lũ đang tăng lên từng phút. Viên chức lý bang Missouri thậm chí đã hỏi Tòa án tối cao Hoa Kỳ về việc có thay đổi quyết định theo đó cho phép đơn vị công binh tiến hành phá đê hay không. “Vẫn còn nhiều điểm liên quan đến quyết định khi chúng tôi tiến hành ra quyết định”, lời của thiếu tướng Walsh. “Ông ấy vẫn phải ra quyết định”, theo lời của một người tham gia giải quyết vấn đề này. Một người khác cũng nói: “Tôi không hình dung ra sẽ làm những gì mà họ nghĩ sẽ phải làm”.<sup>17</sup>

## CÁC MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Cách tiếp cận mà các nhà quản trị sử dụng để ra quyết định thường thuộc một trong ba nhóm mô hình sau đây: cổ điển, hành chính, và chính trị. Việc lựa chọn mô hình nào sẽ tùy thuộc vào sự ưa thích của nhà quản trị, bất kể quyết định theo

**Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:****KHÔNG CHẤP NHẬN SỰ MƠ HỒ**

**Hướng dẫn:** Đánh giá các phát biểu sau đây với thang đo 7 bậc theo mức độ đồng ý hay không đồng ý cho từng phát biểu. Không có câu trả lời nào được xem là đúng hay sai vì vậy bạn hãy trả lời trung thực để nhận được thông tin phản hồi chính xác. (1: rất không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: hơi không đồng ý; 4: trung dung; 5: hơi đồng ý; 6: đồng ý; 7: rất đồng ý).

Các phát biểu	Các giá trị						
1. Một chuyên gia không có một câu trả lời rõ ràng có lẽ là người không hiểu biết sâu về vấn đề.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tôi muốn sinh sống tại nước ngoài trong một thời gian.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sẽ không có ý nghĩa gì nếu vấn đề không được giải quyết.	1	2	3	4	5	6	7
4. Những con người sống theo một trật tự sắp đặt trước có lẽ là những con người mất đi niềm vui của cuộc sống.	1	2	3	4	5	6	7
5. Một công việc tốt là một công việc mà những gì cần thực hiện và thực hiện như thế nào luôn được xác định rõ.	1	2	3	4	5	6	7
6. Việc giải quyết một vấn đề phức tạp tạo nhiều niềm vui hơn so với việc giải quyết một vấn đề đơn giản.	1	2	3	4	5	6	7
7. Về dài hạn, chúng ta sẽ làm được nhiều thứ hơn khi giải quyết những vấn đề nhỏ và đơn giản so với việc giải quyết những vấn đề lớn và phức tạp.	1	2	3	4	5	6	7
8. Những con người lười cuốn và thú vị là những người không quan tâm đến việc bị xem là khác biệt và lập dị.	1	2	3	4	5	6	7
9. Những gì chúng ta thường sử dụng sẽ được ưa thích hơn những gì có tính xa lạ.	1	2	3	4	5	6	7
10. Những người luôn đòi hỏi câu trả lời hoặc là có hoặc là không là những người không thấu hiểu mức độ phức tạp của vấn đề.	1	2	3	4	5	6	7
11. Những con người có cuộc sống điềm đạm, tuân theo quy luật và ít có những điều ngạc nhiên hay bất ngờ xảy ra với họ chính là những con người dễ chịu.	1	2	3	4	5	6	7
12. Rất nhiều những quyết định quan trọng của chúng ta thường được đưa ra trong điều kiện thiếu thông tin.	1	2	3	4	5	6	7
13. Tôi thích những buổi tiệc khi tôi có nhiều người quen tại đó hơn là những buổi tiệc mà tất cả hay phần lớn thực khách là người xa lạ với tôi.	1	2	3	4	5	6	7
14. Những giảng viên hay nhà quản trị thường giao những nhiệm vụ mơ hồ cho một người nào đó để tạo cơ hội cho họ phát huy sáng kiến và sáng tạo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Việc chúng ta giành được tất cả những giá trị và ý tưởng tương tự càng nhanh thì càng tốt.	1	2	3	4	5	6	7
16. Một giảng viên giỏi là người làm cho bạn lưu ý đến cách thức bạn nhìn nhận sự việc.	1	2	3	4	5	6	7

**Cho điểm và giải thích:** Cho điểm theo mức độ từ 7 đến 1 ở những câu lẻ ứng với các mức độ từ rất đồng ý cho đến rất không đồng ý. Đối với những câu chẵn, bạn cho điểm ngược lại (từ 1 đến 7 ứng với các mức độ từ rất đồng ý đến rất không đồng ý). Sau đó bạn hãy tính tổng số điểm của mình.

Những phát biểu này ban đầu được thiết kế để giúp nhận dạng những sinh viên có cảm giác thoải mái với sự mơ hồ thường xuất hiện trong các tình huống của y khoa. Ngày nay các nhà quản trị cũng phải quản trị sự mơ hồ trong quá trình ra quyết định do sự thay đổi nhanh chóng, sự năng động của các vấn đề liên quan đến chiến lược, con người, xã hội và chính trị. Sự không chấp nhận mơ hồ thể hiện việc các cá nhân có khuynh hướng cảm nhận những tình huống mới lạ, phức tạp, và mơ hồ như là nguồn gốc của sự đe dọa thay vì là những điều đáng ao ước. Số điểm càng cao thể hiện sự không chấp nhận mơ hồ càng lớn. Số điểm càng thấp thể hiện việc bạn chấp nhận sự mơ hồ và nhìn thấy những hứa hẹn và tiềm năng tốt trong các tình huống mơ hồ. Các nhà quản trị phải đưa ra những quyết định trong điều kiện của một số hay nhiều sự mơ hồ, vì thế việc học tập cách thức để trở nên thoải mái với sự mơ hồ là điều cần phải làm của nhà quản trị. Nhóm sinh viên tâm lý học ở New York đã có điểm trung bình là 50,9; số sinh viên theo học buổi tối tại New York có điểm trung bình là 50,3; điểm trung bình của sinh viên theo học ngành điều dưỡng là 51,9; của sinh viên trường y ở Viễn đông là 44,6; của sinh viên trường y tại khu vực Trung tây là 45,2.

(Nguồn: S.Budner (1962), "Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable", *Journal of Personality*, pp.29-59)

chương trình hay không theo chương trình, và mức độ không chắc chắn đi liền với bối cảnh ra quyết định

## Mô hình lý tưởng và hợp lý

Mô hình ra quyết định cổ điển được xây dựng dựa trên giả định tính hợp lý về kinh tế và niềm tin của nhà quản trị về những gì được xem là việc ra quyết định có tính lý tưởng. Mô hình này nảy sinh ra từ những lý thuyết về quản trị bởi vì các nhà quản trị được kỳ vọng tiến hành ra các quyết định có tính nhạy bén về kinh tế và đáp ứng được các lợi ích kinh tế tốt nhất cho tổ chức. Bốn giả định cơ bản của mô hình này bao gồm:

- Người ra quyết định phải tiến hành các hoạt động để hoàn thành mục tiêu đã được công bố và nhất trí. Các vấn đề được nhận dạng và xác định chính xác.
- Người ra quyết định phải nỗ lực để có được những điều kiện của sự chắc chắn, thu thập đầy đủ các thông tin. Mọi phương án thay thế và các kết quả tiềm năng của từng phương án phải tính toán cụ thể.
- Tiêu chuẩn để đánh giá các phương án phải được nhận biết. Người ra quyết định sẽ lựa chọn phương án nào có thể tối đa hóa hệ số hoàn vốn kinh tế cho tổ chức.

- Người ra quyết định phải có tư duy hợp lý và sử dụng tư duy hợp lý này để xác định các giá trị, các thứ tự ưu tiên, đánh giá các phương án, và tiến hành ra các quyết định theo hướng hoàn thành cao nhất các mục tiêu.

Mô hình cổ điển khi ra quyết định còn được gọi là mô hình chuẩn tắc, nó thể hiện việc xác định cách thức mà người ra quyết định nên tiến hành khi ra quyết định. Nó không mô tả chi tiết cách thức nhà quản trị ra quyết định nhưng nó cung cấp những hướng dẫn về cách thức đạt được một kết quả lý tưởng cho tổ chức. Cách tiếp cận lý tưởng và hợp lý của mô hình cổ điển thường không thể đạt được bằng những con người thực tế trong những tổ chức thực tiễn, nhưng mô hình này vẫn có giá trị vì nó giúp những người ra quyết định trở nên hợp lý hơn và không lệ thuộc vào sở thích của cá nhân trong việc ra quyết định. Thật vậy, một nghiên cứu trên phạm vi toàn cầu của công ty McKinsey & Company đã phát hiện khi những nhà quản trị sử dụng cách thức phân tích cẩn trọng vào việc ra quyết định thì họ sẽ nhận được những kết quả tốt hơn. Thực hiện nghiên cứu ý kiến phản hồi của hơn 2.000 nhà quản trị cao cấp về những vấn đề liên quan đến cách thức ra một quyết định cụ thể nào đó, McKinsey đã đi đến kết luận những kỹ thuật như phân tích chi tiết, đánh giá rủi ro, các mô hình tài chính, và việc xem xét tình huống so sánh thường đóng góp đáng kể vào việc đạt được kết quả tài chính và kết quả hoạt động tốt hơn.<sup>18</sup>

Mô hình cổ điển thường hữu dụng khi áp dụng cho việc ra các quyết định theo chương trình và các quyết định đặc trưng bởi sự chắc chắn hay rủi ro bởi vì các thông tin thích ứng luôn sẵn có và xác suất xuất hiện các biến cố được xác định rõ. Ví dụ, các phần mềm phân tích mới sẽ tự động đưa ra các quyết định theo chương trình, chẳng hạn như việc khóa các tài khoản của những khách hàng không có khả năng chi trả, xác định được các kế hoạch dịch vụ điện thoại di động cho những khách hàng đặc biệt, hay phân loại các yêu cầu chi trả tiền bảo hiểm để có thể xử lý các vấn đề trong bảo hiểm có hiệu suất hơn.<sup>19</sup>

Sự phát triển của các kỹ thuật ra quyết định có tính định lượng bằng máy tính đã mở rộng việc sử dụng cách tiếp cận cổ điển. Sở cảnh sát thành phố New York đã sử dụng máy tính để xây dựng bản đồ mô phỏng và phân tích mô hình bắt tội phạm, kỳ hạn thanh toán, các sự kiện thể thao, các buổi hòa nhạc, các ngày nghỉ, và hàng loạt các biến số khác để dự đoán “những điểm nóng” và quyết định phân công cảnh sát tại những nơi đó. Các nhà bán lẻ như Target, Walmart, và Kohl đã đưa ra các quyết định liên quan đến những loại hàng hóa cần dự trữ, và cách thức định giá dựa trên việc phân tích doanh số, các dữ liệu về kinh tế và nhân khẩu học, và nhiều thứ khác có liên quan.<sup>20</sup> Các hãng hàng không sử dụng các hệ thống tự động để ra các quyết định liên quan đến tối ưu hóa giá vé, thiết lập lịch bay, và phân công nhiệm vụ cho nhân viên.

## **Cách thức mà cách nhà quản trị ra quyết định trên thực tế (mô hình hành chính)**

Một cách tiếp cận khác để ra quyết định, thường được gọi là mô hình hành chính, là mô hình mô tả cách thức mà các nhà quản trị tiến hành ra quyết định trong

những tình huống phức tạp thay vì hướng dẫn cách thức họ nên làm dựa trên những ý tưởng lý thuyết. Mô hình hành chính thừa nhận những giới hạn về con người và môi trường gây ra những tác động đến cách thức các nhà quản trị tiến hành quy trình ra quyết định có tính hợp lý. Trong những tình huống khó khăn, chẳng hạn những tình huống được đặc trưng bởi các quyết định không theo chương trình, không chắc chắn, và mơ hồ, các nhà quản trị thường không có khả năng ra các quyết định có tính hợp lý về kinh tế mặc dù họ rất muốn như vậy.<sup>21</sup>

### Sự hợp lý có giới hạn và sự thỏa mãn

Mô hình hành chính khi ra quyết định được đề xuất dựa trên nền tảng lý thuyết của Herbert A. Simon. Simon đề xuất hai khái niệm được sử dụng để định dạng mô hình hành chính: sự hợp lý có giới hạn và sự thỏa mãn. Sự hợp lý có giới hạn cho rằng con người có những giới hạn, hay có ranh giới trong tư duy hợp lý của họ. Các tổ chức phức tạp đến mức không ngờ và các nhà quản trị chỉ có thời gian và năng lực để xử lý một lượng thông tin giới hạn để ra quyết định.<sup>22</sup> Bởi vì các nhà quản trị không có đủ thời gian hay khả năng nhận thức để xử lý trọn vẹn các thông tin liên quan đến việc ra những quyết định phức tạp, họ cần phải đạt được sự thỏa mãn ở một mức độ nhất định. Sự thỏa mãn đề cập đến việc những người ra quyết định chọn những phương án giải pháp đầu tiên thỏa mãn được những tiêu chuẩn tối thiểu của quyết định. Thay vì tiếp tục theo đuổi các phương án khác để tìm ra được một giải pháp duy nhất tối đa hóa thu nhập kinh tế, các nhà quản trị sẽ chọn lựa giải pháp đầu tiên vừa phát sinh để giải quyết vấn đề ngay cả khi các giải pháp tốt hơn được cho là vẫn đang tồn tại. Người ra quyết định không thể cân đối thời gian và chi phí để thu thập đầy đủ thông tin.<sup>23</sup>

Các nhà quản trị đôi khi sẽ hình thành những phương án cho các vấn đề phức tạp cho đến khi họ tìm thấy một giải pháp mà họ tin rằng nó sẽ hữu hiệu. Ví dụ, các nhà quản trị của Liz Claiborne đã thuê nhà thiết kế Isaac Mizrahi và định vị thị trường mục tiêu của mình hướng về những người tiêu dùng trẻ tuổi trong nỗ lực hồi sinh thương hiệu Liz Claiborne đang suy yếu, tuy nhiên doanh số và lợi nhuận công ty tiếp tục giảm. Đối mặt với sự thất bại của định hướng thị trường nhắm vào người trẻ tuổi, sự cắt giảm các đơn hàng lên đến 90% từ Macy's, tỷ lệ thất nghiệp cao, nền kinh tế suy yếu, và những vấn đề phức tạp và đa dạng khác, các nhà quản trị không biết cách nào để ngăn chặn những khoản thua lỗ trong nhiều năm và đưa công ty trở lại vị thế trước đây. Họ đã phải thỏa mãn với phương án thiết lập hợp đồng nhượng quyền theo đó các sản phẩm quần áo của Liz Claiborne được bán riêng cho JC Penney, đơn vị sẽ chịu trách nhiệm sản xuất và tiếp thị thương hiệu của Liz.<sup>24</sup>

Mô hình hành chính khi ra quyết định được đưa ra dựa vào các giả định khác với những giả định của mô hình cổ điển và nó tập trung vào những yếu tố ảnh hưởng đến các quyết định cá nhân. Những đặc trưng của mô hình hành chính bao gồm:

- Các mục tiêu của quyết định mơ hồ, mâu thuẫn, thiếu sự đồng thuận giữa các nhà quản trị. Các nhà quản trị thường không nhận thức được các vấn đề hay cơ hội tồn tại trong tổ chức

- Các quy trình có tính hợp lý thường ít được sử dụng, và khi sử dụng nó, các mô hình này sẽ được hạn chế lại theo góc nhìn vấn đề đơn giản đến mức nó không thể bao quát được sự phức tạp của các sự kiện thực trong tổ chức.
- Việc tìm kiếm những phương án thay thế bị giới hạn do những ràng buộc về nhân lực, thông tin, và nguồn lực.
- Phần lớn các nhà quản trị chỉ dừng lại ở phương án thỏa mãn thay vì tìm các giải pháp tối đa hóa lợi ích, phần nào do họ bị hạn chế về thông tin, và cũng do họ chỉ có những tiêu chuẩn khá mơ hồ về những gì cấu thành nên một giải pháp tối ưu.

### Khả năng trực giác

Một khía cạnh khác có liên quan đến mô hình hành chính khi ra quyết định chính là khả năng trực giác. Khả năng trực giác thể hiện sự linh hoạt nhanh tình huống ra quyết định dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ mà không có tư duy nhận thức.<sup>25</sup> Ra quyết định theo trực giác thường không có tính hợp lý bởi vì nó dựa trên những thực tiễn trong nhiều năm và kinh nghiệm tại nơi làm việc.

Nhà sản xuất phim Harvey Weinstein, đồng chủ tịch của hãng sản xuất phim và phát hành độc lập The Weinstein Company (TWC), đã tham gia vào lĩnh vực này từ khi ông và người anh của mình Bob thành lập công ty Miramax vào năm 1979. Rất nhiều người cho rằng Weinstein đã rất điên rồ khi nghĩ đến việc sản xuất một bộ phim trắng đen không có lời thoại có tên "The artist". Nhưng Weinstein nghĩ rằng bộ phim này có hiệu quả và thực tế đã chứng minh điều đó. Bộ phim đã giúp cho TWC nhận được giải Oscar về hình ảnh tốt nhất trong lễ trao giải năm 2012.<sup>26</sup> Trong môi trường kinh doanh thay đổi rất nhanh ngày nay, khả năng trực giác đóng vai trò quan trọng ngày càng tăng trong quá trình ra quyết định. Hàng loạt các nghiên cứu đã phát hiện các nhà quản trị có hiệu quả sử dụng kết hợp sự phân tích hợp lý và khả năng trực giác để ra các quyết định phức tạp trong điều kiện thời gian hạn chế.<sup>27</sup>

Các nhà tâm lý học và khoa học về thần kinh đã nghiên cứu cách thức con người ra quyết định bằng cách sử dụng khả năng trực giác trong điều kiện áp lực lớn về thời gian và sự không chắc chắn.<sup>28</sup> Ra quyết định dựa trên trực giác tốt được tiến hành dựa trên khả năng nhận dạng các mô hình với một tốc độ nhanh. Khi con người có những trải nghiệm và kiến thức sâu sắc trong một lĩnh vực cụ thể, những quyết định đúng thường đến rất nhanh và không cần có những nỗ lực lớn khi sự nhận dạng thông tin phần lớn không xuất phát từ tư duy có ý thức. Ví dụ, những nhân viên cứu hỏa tiến hành ra quyết định dựa trên nhận thức những đám cháy nào là thông thường hay khác thường theo kinh nghiệm của họ. Năng lực này cũng được nhìn thấy ở những người lính chiến đấu tại Iraq khi thực thi nhiệm vụ ngăn chặn những vụ tấn công tự sát bằng bom trên đường phố. Các thiết bị kỹ thuật cao (IEDs) được thiết kế để phát hiện những thiết bị gây nổ bất ngờ, IEDs, chỉ đơn thuần là một phương tiện hỗ trợ thay vì thay thế hoàn toàn cho khả năng trí óc của con người trong việc cảm nhận những nguy hiểm và hành động để ngăn ngừa nó. Các binh sĩ nhiều kinh nghiệm tại Iraq nhận biết theo tiềm thức để phát hiện những gì không đúng hay lạ thường. Nó có thể là một tảng đá

mới xuất hiện, một tảng bê tông quá cân đối, những hành vi khác thường, hay chỉ là một cảm nhận về sự căng thẳng khác thường trên không trung.<sup>29</sup> Tương tự như vậy, trong thế giới kinh doanh, các nhà quản trị phải cảm nhận và xử lý thông tin liên tục theo một cách không có chủ định, và những nền tảng kiến thức và kinh nghiệm của họ sẽ giúp họ ra quyết định trong môi trường đầy sự không chắc chắn và mơ hồ.

Tuy nhiên, các quyết định trực giác không phải lúc nào cũng hoạt động hữu hiệu, và các nhà quản trị nên thận trọng trong việc dùng khả năng trực giác trong điều kiện môi trường đúng và theo cách đúng đắn, thay vì xem xét nó bằng những kỹ thuật có tính chất lồi cuốn để ra tất cả các quyết định quan trọng.<sup>30</sup> Các nhà quản trị cần phải chọn một lối đi đúng giữa hai thái cực: một mặt phải tiến hành ra quyết định nhanh mà không cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng, và mặt khác phải dựa vào sự phân tích có tính hợp lý. Không có cách nào là tốt hơn, và các nhà quản trị cần tiến hành cách tiếp cận cân đối bằng cách xem xét cả tính hợp lý và trực giác như là các yếu tố quan trọng của việc ra quyết định có hiệu quả.<sup>31</sup>

## Mô hình chính trị

Mô hình thứ ba khi ra quyết định rất hữu ích trong việc ra các quyết định không theo chương trình trong bối cảnh môi trường không chắc chắn, thông tin giới hạn, và các nhà quản trị mâu thuẫn với nhau về các mục tiêu cần theo đuổi hay lộ trình của các hành động cần thực hiện. Phần lớn các quyết định của tổ chức liên quan đến nhiều nhà quản trị, đó là những người theo đuổi các mục tiêu khác nhau, và họ phải thảo luận với người khác để chia sẻ thông tin và đạt được một sự thỏa thuận. Các nhà quản trị thường xây dựng một mối quan hệ liên minh khi tiến hành ra các quyết định phức tạp của tổ chức.<sup>32</sup> Xây dựng mối liên minh là quá trình hình thành các đối tác liên kết giữa các nhà quản trị với nhau. Nói cách khác, một nhà quản trị ủng hộ một phương án cụ thể nào đó chẳng hạn như gia tăng sự phát triển của công ty bằng cách mua lại một công ty khác, sẽ trao đổi phi chính thức với những nhà quản trị cấp cao khác và cố gắng thuyết phục họ chấp nhận quyết định này. Không có mối quan hệ liên minh, một cá nhân hay một nhóm có quyền lực đều có thể thất bại trong quá trình ra quyết định. Xây dựng mối quan hệ liên minh sẽ cho phép các nhà quản trị có những cơ hội đóng góp vào việc ra quyết định, làm gia tăng sự cam kết với những phương án được chấp nhận. Các kết quả từ các nghiên cứu toàn cầu được tiến hành bởi McKinsey & Company đã cho rằng xây dựng mối quan hệ liên minh phi chính thức sẽ song hành với việc triển khai nhanh các quyết định bởi vì các nhà quản trị đã tạo được sự đồng thuận về những hành động cần tiến hành.<sup>33</sup>

Thất bại trong việc tạo một liên minh có thể dẫn đến sự mâu thuẫn và bất đồng, và điều này sẽ làm cho việc ra quyết định bị thất bại, đặc biệt khi các đối thủ có thể xây dựng một mối liên minh mạnh hơn. Chúng ta hãy xem xét điều gì đã xảy ra khi hiệu trưởng của Trường đại học Virginia Helen Dragas quyết định buộc chủ tịch Teresa Sullivan phải từ chức.

Giả định rằng Helen được quay trở lại làm thành viên của hội đồng Trường, bà đã thất bại trong việc xây dựng một liên minh có hiệu quả để ủng hộ cho

## TÌNH HUỐNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIRGINIA

Ván bài lật đổ giữa hai nữ hiệu trưởng đầu tiên và chủ tịch hội đồng trường đầu tiên tại Trường đại học Virginia đã diễn ra trong thời gian 18 ngày đầy sôi động trước sự chứng kiến của hàng ngàn người. “Cuộc đảo chính cung đình bắt đầu với sự nổi loạn của dân thường”, một giáo sư chính trị đã đưa ra nhận xét này vào lúc cao điểm đầy kịch tính.

Teresa Sullivan đã bị sốc khi được nghe thông báo trong cuộc họp với hiệu trưởng Helen Dragas và phó hiệu trưởng Mark Kington rằng hội đồng không hài lòng với kết quả công việc của bà với tư cách là chủ tịch hội đồng Trường sau hai năm làm việc, và họ muốn bà phải từ chức. Trình bày với Terasa về thỏa thuận ra đi, Dragas thông báo họ đã nắm quyền kiểm soát được 15 trong số 16 thành viên có quyền bầu cử, do đó việc ra đi của bà là một kết luận đã được quyết định. Bất kể việc bà đã sai sót như thế nào, Dragas nghĩ rằng hội đồng đã đứng về phía của mình trong quyết định buộc Sullivan phải ra đi, nhưng bà không dự đoán được sự phản đối đến từ các giảng viên, học sinh, các trường khoa, cựu sinh viên, các thành viên trước đây trong hội đồng Trường, các nhà tài trợ, các nhà chính trị, và cộng đồng dân cư. Dragas đã xin lỗi về cách thức thực hiện việc buộc từ chức và cố gắng tìm sự ủng hộ quyết định của mình, nhưng điều này đã quá trễ.

Sau hai tuần đầy rối loạn, Mark Kington đã từ chức phó hiệu trưởng, và thống đốc của bang Virginia đã dọa sa thải toàn bộ hội đồng trường nếu họ không giải quyết được cuộc khủng hoảng. Sáu thành viên trong hội đồng đã gây sức ép để Sullivan được phục hồi chức vụ, 5 thành viên phản đối điều này, và 4 thành viên bỏ phiếu trắng. Một tuần sau, Dragas đã thú nhận rằng mình đã thất bại với phát biểu: “đã đến thời điểm mà bạn và tôi phải quay về với gia đình”. Các yêu cầu phục hồi chức vụ cho Sullivan đã được đồng thuận.<sup>34</sup>

quyết định của mình. Bà đã không xây dựng được một liên minh ủng hộ rộng hơn với những thành viên quan trọng trong cộng đồng của Trường đại học. Thật vậy, phần lớn các thành viên Ban quản trị có thể ủng hộ quyết định của Dragas đã không chịu nổi áp lực từ toàn thể cộng đồng của Trường đại học. Các nhà quản trị phải luôn dự báo những sự kháng cự, trao đổi với mọi con người ở các cấp khác nhau trong tổ chức, và phải đảm bảo các quyết định của họ đem lại lợi ích cho toàn thể tổ chức. Mô hình chính trị rất gần với môi trường thực mà phần lớn những nhà quản trị và người ra quyết định đang hoạt động. Ví dụ, kết quả từ những cuộc phỏng vấn với tổng giám đốc các công ty trong những ngành công nghệ cao đã phát hiện rằng họ phải nỗ lực sử dụng những loại quy trình ra quyết định có tính hợp lý, nhưng cách thức mà họ quyết định mọi việc lại được tiến hành thông qua tương tác cá nhân đầy phức tạp với những nhà quản trị khác, với nhân viên dưới quyền, với các yếu tố thuộc về môi trường, và các sự kiện khác của tổ chức.<sup>35</sup> Các quyết định rất phức tạp và liên quan đến nhiều con người, thông tin thường mơ hồ, các bất đồng và mâu thuẫn trong việc nhận định và giải quyết các vấn đề luôn là chuyện thường tình. Mô hình chính trị được đề ra dựa trên bốn giả định cơ bản.

- Tổ chức được cấu thành bởi những nhóm có các lợi ích, mục tiêu, và giá trị khác biệt nhau. Các nhà quản trị thường bất đồng về thứ tự ưu tiên giải



quyết các vấn đề và họ có thể không hiểu hay không chia sẻ mục tiêu và lợi ích cả những nhà quản trị khác.

- Thông tin mơ hồ và không đầy đủ. Nỗ lực để trở nên hợp lý bị giới hạn bởi sự phức tạp của nhiều vấn đề, cũng như những ràng buộc từ cá nhân và tổ chức.
- Các nhà quản trị không có đủ thời gian, nguồn lực, và năng lực cần thiết để nhận dạng các khía cạnh của vấn đề và xử lý tất cả các thông tin. Các nhà quản trị nên thảo luận với người khác và trao đổi các quan điểm để thu thập thông tin và giảm thiểu sự mơ hồ.
- Các nhà quản trị nên tiến hành các cuộc tranh luận có tính hai chiều để quyết định các mục tiêu và thảo luận các phương án. Quyết định là kết quả của sự thương lượng và thảo luận giữa các thành viên trong liên minh.

Các đặc trưng của mô hình cổ điển, hành chính, và chính trị được trình bày trong minh họa 9.2. Nghiên cứu về các quy trình ra quyết định đã phát hiện rằng những quy trình hợp lý, cổ điển có mối quan hệ đồng hành với kết quả thực hiện của tổ chức trong những môi trường ổn định. Tuy nhiên, quy trình ra quyết định theo mô hình hành chính, chính trị và năng lực trực giác thì đồng hành với kết quả hoạt động cao của tổ chức trong những môi trường không ổn định, là môi trường mà các quyết định phải được đưa ra nhanh chóng và trong những hoàn cảnh khó khăn hơn.<sup>36</sup>

## CÁC BƯỚC RA QUYẾT ĐỊNH

Dù một quyết định là quyết định theo chương trình hay không theo chương trình và bất kể sự lựa chọn mô hình ra quyết định của nhà quản trị là cổ điển, hành chính, hay chính trị, có 6 bước trong một quy trình ra quyết định có hiệu quả. Các bước này được tóm tắt trong minh họa 9.3.

## Nhận dạng yêu cầu của việc ra quyết định

Các nhà quản trị đối mặt với với yêu cầu của việc ra quyết định dưới hình thức một vấn đề hoặc một cơ hội. Một vấn đề sẽ xuất hiện khi kết quả thực hiện của

**MINH HỌA 9.2** Đặc trưng của ba loại mô hình ra quyết định

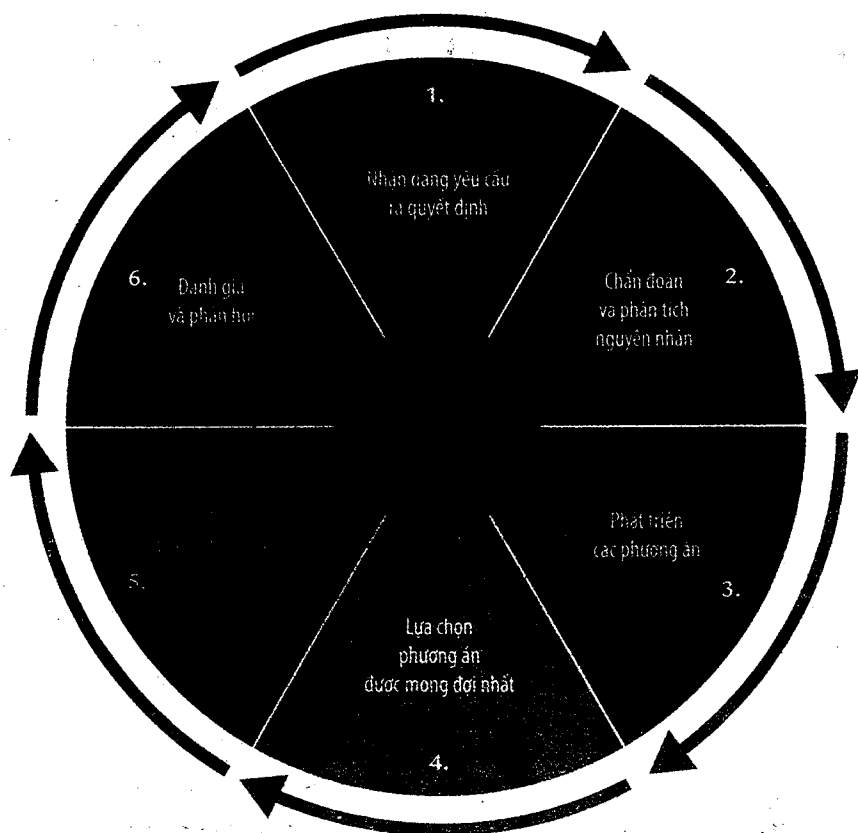
Mô hình cổ điển	Mô hình hành chính	Mô hình chính trị
Các vấn đề và mục tiêu rõ ràng.	Vấn đề và mục tiêu không rõ ràng	Các mục tiêu đa chiều và mâu thuẫn
Môi trường có sự chắc chắn	Môi trường không có sự chắc chắn	Môi trường không chắc chắn hay mơ hồ.
Có đầy đủ thông tin về các phương án và hệ quả của từng phương án	Giới hạn thông tin về các phương án và hệ quả của từng phương án	Các quan điểm mâu thuẫn nhau, thông tin mơ hồ
Sự lựa chọn hợp lý bởi các nhân để tối đa hóa kết quả	Lựa chọn sự thỏa mãn để giải quyết vấn đề bằng trực giác	Thương lượng và thảo luận giữa các thành viên trong liên minh

tổ chức thấp hơn các mục tiêu đặt ra hay một số khía cạnh của kết quả không tạo được sự thỏa mãn. Một cơ hội sẽ tồn tại khi các nhà quản trị nhìn thấy tiềm năng thực hiện cao hơn so với mục tiêu cụ thể hiện tại hay khi các nhà quản trị nhìn thấy khả năng gia tăng kết quả vượt mức hiện hành.

Nhận dạng vấn đề hay cơ hội là bước đầu tiên trong quy trình ra quyết định và đòi hỏi sự theo dõi và phân tích cẩn thận môi trường bên trong và bên ngoài của các vấn đề xứng đáng được các nhà quản trị cấp cao lưu ý.<sup>37</sup> Quy trình này cũng tương tự như khái niệm thu thập thông tin tình báo trong lĩnh vực quân sự. Các nhà quản trị sẽ sàng lọc tất cả những gì trong thế giới xung quanh và xác định tổ chức có đang trong quá trình thỏa mãn được các mục tiêu đã đặt ra hay không.

Một số thông tin đến từ các báo cáo tài chính định kỳ, các báo cáo kết quả hoạt động, và từ các nguồn khác. Các thông tin này được sử dụng để phát hiện các vấn đề trước khi chúng trở nên quá nghiêm trọng. Các nhà quản trị cũng nên tiếp cận các nguồn thông tin phi chính thức hữu ích. Họ nên trò chuyện với các nhà quản trị khác, thu thập các ý kiến về cách thức mà mọi việc đang diễn ra, và tìm kiếm những lời khuyên để giải quyết các vấn đề hay nắm bắt lấy cơ hội.<sup>38</sup> Ví dụ, hội

**MINH HỌA 9.3** Sáu bước trong quy trình ra quyết định quản trị



đồng quản trị của Hewlett – Packard đã thuê Leo Apotheker chỉ trong 11 tháng với vai trò là tổng giám đốc bởi vì họ đã nghe những thông tin phản hồi từ các nhà quản trị khác cho rằng Apotheker đã không thông báo kịp thời và đầy đủ thông tin về các kế hoạch cho nhóm làm việc của ông, đã thất bại trong việc tập hợp con người thành một đội ngũ để thực hiện các kế hoạch, và không có một định hướng chiến lược rõ ràng cho công ty.<sup>39</sup> Nhận dạng các yêu cầu của việc ra quyết định là khó khăn bởi vì nó đòi hỏi nhà quản trị phải hợp nhất và liên kết những mẩu tin quan trọng từ các nguồn theo những cách khác nhau.

## Chẩn đoán và phân tích nguyên nhân

Một khi vấn đề hay cơ hội đã được nhận dạng và lưu ý thì các nhà quản trị cần phải thấu hiểu bản chất của tình huống. Chẩn đoán là một bước trong quy trình ra quyết định được sử dụng để tìm ra các yếu tố được xem là nguyên nhân cốt lõi gây ra vấn đề.

Trong nhiều trường hợp, vấn đề thực ẩn chứa phía sau vấn đề mà nhà quản trị cho rằng nó đang tồn tại. Bằng cách xem xét tình huống từ những góc nhìn khác nhau, các nhà quản trị có thể nhận dạng được vấn đề thực thụ. Bên cạnh đó, họ cũng phát hiện ra những cơ hội mà họ chưa nhận thức được sự tồn tại của chúng.<sup>40</sup> Charles Kepner và Benjamin Tregoe, những người đã tiến hành các nghiên cứu sâu rộng về việc ra quyết định của các nhà quản trị, đã khuyến cáo rằng: các nhà quản trị nên thực hiện hàng loạt câu hỏi để xác định rõ những nguyên nhân cơ bản gây ra vấn đề. Các câu hỏi này thường có dạng như sau.

- Tình trạng mất cân bằng nào đã ảnh hưởng đến chúng ta?
- Chúng xảy ra khi nào?
- Chúng xảy ra ở đâu?
- Chúng xảy ra như thế nào?
- Chúng xảy ra ở những người nào?
- Mức độ khẩn cấp của vấn đề là gì?
- Điều gì làm cho các sự kiện liên kết lại với nhau?
- Những kết quả nào có thể đến từ các hành động?<sup>41</sup>

Những câu hỏi như vậy sẽ giúp chúng ta xác định những gì đang xảy ra và tại sao. Chẩn đoán một vấn đề có thể được hình dung giống như việc bóc từng lớp vỏ của một củ hành tây. Nhà tư vấn Daniel Burus đã kể lại một buổi gặp mặt với một tổng giám đốc của một công ty lớn chuyên cung cấp dịch vụ kế toán và nghiệp vụ chuyên môn, đó là người đã nói rằng vấn đề lớn nhất của công ty mình chính là không thể thuê đủ những con người có chuyên môn cao để phục vụ khách hàng toàn cầu của họ. Sau khi thực hiện việc chẩn đoán, họ đã nhận ra vấn đề thực của công ty không phải là việc họ thiếu nhân lực có chất lượng cao mà chính là thiếu hiệu suất trong việc phối hợp và truyền thông nội bộ. Vị tổng giám đốc này đã nhận ra ông thực sự có thể giảm thiểu số nhân viên với một hệ thống có hiệu quả và hiệu suất hơn.<sup>42</sup> Các nhà quản trị không thể giải quyết vấn đề nếu như họ không hiểu biết chính họ hay nhận định sai vấn đề.

## Phát triển các phương án

Bước kế tiếp chính là việc hình thành các giải pháp khả thi có thể thay thế cho nhau nhằm đáp ứng các nhu cầu của tình huống và loại trừ các nguyên nhân gây ra vấn đề.

Đối với một quyết định theo chương trình, các phương án khả thi rất dễ nhận ra và chúng luôn sẵn có trong phạm vi của những quy định và quy trình của tổ chức. Tuy nhiên, các quyết định không theo chương trình đòi hỏi việc phát triển một lộ trình hành động mới để đáp ứng nhu cầu của công ty. Với những quyết định đưa ra trong điều kiện không chắc chắn quá cao, các nhà quản trị có thể phát triển một hay hai giải pháp quen thuộc đảm bảo sự thỏa mãn khi xử lý vấn đề. Tuy nhiên, các nghiên cứu phát hiện ra việc giới hạn các giải pháp có thể thay thế nhau là nguyên nhân chủ yếu gây ra sự thất bại của quyết định trong các tổ chức.<sup>43</sup>

Các phương án ra quyết định có thể được xem như là những công cụ để giảm thiểu sự khác biệt giữa kết quả hiện hành và mong đợi. Các nhà quản trị khôn khéo thường tận dụng kiến thức của mọi người trong tổ chức để hình thành các phương án ra quyết định. Tại công ty xây dựng WGB, một đơn vị xây dựng nhà có quy mô nhỏ gần Boston, các nhà quản trị đã tiến hành tham khảo ý kiến mọi người – từ các kiến trúc sư cho đến thư ký văn phòng – về cách thức giải quyết một vấn đề như tình trạng doanh số giảm. Tương tự, khi công ty quản lý dữ liệu EMC đối mặt với nhu cầu cắt giảm chi phí, các nhà quản trị đã sử dụng mạng truyền thông xã hội của mình để hỏi ý kiến của mọi người trong công ty về các giải pháp. Các quyết định đưa ra từ việc hỏi ý kiến này tốt hơn, và người lao động cảm giác mình trở nên hữu ích cho công ty hơn bởi vì họ đã tham gia vào quá trình nhận dạng các phương án để cắt giảm chi phí.<sup>44</sup>

## Chọn phương án được mong đợi nhất

Một khi các phương án khả thi được phát triển, một trong số chúng sẽ được chọn để thực hiện. Trong giai đoạn này, các nhà quản trị cố gắng chọn một phương án hứa hẹn điều tốt nhất. Giải pháp tốt nhất là giải pháp phù hợp nhất với các mục tiêu và giá trị tổng quát của tổ chức và đạt được kết quả mong đợi với mức sử dụng nguồn lực thấp nhất.<sup>45</sup> Các nhà quản trị mong muốn có một sự lựa chọn sao cho mức độ rủi ro và bất ổn là thấp nhất. Vì một số rủi ro luôn gắn liền với phần lớn các quyết định không theo chương trình, nên các nhà quản trị cần phải cố gắng đo lường các triển vọng thành công. Họ có thể dựa trên trực giác và kinh nghiệm để đánh giá lộ trình hành động được hoạch định có thể đạt được sự thành công hay không. Đặt sự lựa chọn dựa trên nền tảng những mục tiêu và giá trị chung của tổ chức có thể là kim chỉ nam cho việc lựa chọn phương án tốt nhất.

Chọn một trong số những phương án cũng lệ thuộc vào những yếu tố thuộc về phẩm chất cá nhân, và sự sẵn lòng chấp nhận rủi ro và sự không chắc chắn của nhà quản trị. Khuynh hướng rủi ro thể hiện sự sẵn lòng nhận lấy rủi ro để đánh đổi với cơ hội gia tăng lợi ích. Ví dụ, tại công ty sản xuất dược phẩm Novartis, các nhà nghiên cứu đã mong muốn tổng giám đốc công ty, Daniel L. Vasella cho phép

**MINH HỌA 9.4 Các phương án quyết định ứng với các mức rủi ro khác nhau****Trong mỗi tình huống sau đây, bạn sẽ chọn phương án nào?**

Bạn là huấn luyện viên của một đội bóng thuộc một trường đại học và trong hiệp hai của trận chung kết bạn sẽ:

1. Chọn một lối chơi có thể đảm bảo tỷ số hòa với xác suất 95%.
2. Chọn một lối chơi có 30% cơ hội thắng nhưng sẽ bị đánh bại nếu không thành công

Với tư cách là tổng giám đốc của một công ty sản xuất của Canada, bạn cần thực hiện một quyết định xây dựng nhà mới mới, bạn sẽ:

1. Xây một nhà máy tại Canada với xác suất 90% có được hệ số hoàn vốn ở mức trung bình.
2. Xây dựng một nhà máy ở một nước khác có lịch sử bất ổn chính trị. Bạn có 40% khả năng thất bại nhưng hệ số hoàn vốn rất cao nếu thành công.

Bạn là sinh viên năm cuối của trường đại học, và đến lúc bạn phải quyết định hướng đi của mình. Sau đây là các giải pháp cho bạn:

1. Vào Trường Y để trở thành bác sỹ với 80% cơ hội thành công.
2. Theo đuổi giấc mơ trở thành một diễn viên với xác suất thành công chỉ là 20%

thử nghiệm một loại vắc-xin chữa chứng bệnh mất trí nhớ. Giá trị mang lại nếu thành công của loại vắc-xin này rất lớn nhưng Vasella cho rằng rủi ro đi kèm với việc này quá cao. Ông muốn tập trung nghiên cứu trên một nhóm bệnh nhân nhỏ và hẹp đang chịu tác động của những chứng bệnh hiếm thấy nhưng được thấu hiểu một cách khoa học và họ sẵn lòng thử nghiệm với loại thuốc mới. Đối với Vasella, việc đầu tư nghiên cứu loại thuốc trị chứng bệnh mất trí nhớ trước khi người ta thấu hiểu bản chất của căn bệnh này là một việc gây lãng phí thời gian và tiền bạc.<sup>46</sup> Mức độ rủi ro mà một nhà quản trị sẵn lòng chấp nhận sẽ lệ thuộc vào việc phân tích lợi ích và chi phí hình thành từ bất kỳ một quyết định nào. Chúng ta hãy xem xét các tình huống trong minh họa 9.4. Trong mỗi tình huống, bạn sẽ chọn giải pháp nào? Một người có khuynh hướng rủi ro thấp sẽ thiên về việc chấp nhận một hệ số hoàn vốn trung bình nhưng chắc chắn hay bằng cách chọn một kết quả hòa trong trận đấu, xây dựng một nhà máy nội địa, hay theo đuổi nghề bác sỹ. Một người có khuynh hướng rủi ro sẽ chọn phương án chiến thắng, xây dựng nhà máy tại nước ngoài, và chọn nghề diễn viên.

**Thực hiện phương án đã chọn**

Giai đoạn thực hiện phương án đã chọn đòi hỏi nhà quản trị phải sử dụng các năng lực quản trị, quản lý hành chính, và thuyết phục để đảm bảo phương án đã chọn sẽ được tiến hành. Bước này cũng tương tự như việc triển khai ý tưởng chiến lược đã được thảo luận ở chương 8. Sự thành công của phương án đã chọn lệ thuộc vào việc nó có được triển khai thành hành động hay không.<sup>47</sup> Đôi khi một phương án không bao giờ trở thành hiện thực do các nhà quản trị thiếu nguồn lực hay nhiệt huyết cần thiết để làm cho mọi điều diễn ra. Việc triển khai thực hiện đòi hỏi thảo luận với những người bị tác động bởi quyết định. Các kỹ năng truyền thông, động viên, và lãnh đạo cần được sử dụng để đảm bảo cho quyết định được

thực hiện. Khi nhân viên thấy nhà quản trị luôn theo đuổi các quyết định thông qua việc theo dõi mức độ thành công của hoạt động thực hiện, thì họ sẽ cam kết hơn trong các hành động mang tính tích cực của mình.<sup>48</sup>

## Đánh giá và thu thập thông tin phản hồi

Trong giai đoạn đánh giá của quy trình ra quyết định, người ra quyết định sẽ thu thập thông tin phản ánh mức độ hoàn hảo của việc triển khai quyết định và thông tin để đánh giá hiệu quả trong việc đạt được mục tiêu đề ra. Thông tin phản hồi là rất quan trọng bởi vì ra quyết định là một quy trình liên tục. Việc ra quyết định sẽ không hoàn thành đến khi nhà quản trị hay ban giám đốc trả lời “có” hay “không có” đối với yêu cầu ra quyết định. Hoạt động phản hồi sẽ cung cấp cho người ra quyết định những thông tin có thể sử dụng để tạo ra một chu kỳ ra quyết định mới. Quyết định đưa ra có thể sai, điều đó sẽ thúc đẩy nhu cầu phân tích vấn đề mới, đánh giá các phương án, và lựa chọn phương án mới. Nhiều vấn đề lớn chỉ được giải quyết sau khi cố gắng thử nghiệm nhiều phương án thay thế kế tiếp nhau, và mỗi lần như vậy sẽ tạo được sự cải tiến đáng kể. Phản hồi thông tin là một bộ phận của hoạt động giám sát để đánh giá sự cần thiết ra một quyết định mới hay không.

Để thể hiện toàn bộ các bước trong quy trình ra quyết định, bao gồm cả đánh giá và phản hồi thông tin, chúng ta hãy xem xét tình huống ra quyết định tại “Thời báo New York” trong việc bắt đầu một kế hoạch phát hành trả tiền trước trên trang web của tờ báo giấy này.

Quyết định tại tờ báo The New York Times trong việc triển khai kế hoạch phát hành báo điện tử đã minh họa tất cả các bước trong quy trình ra quyết định, và quy trình này cuối cùng đã kết thúc trong sự thành công. Tuy nhiên, số lượng báo điện tử phát hành đã có tỷ lệ tăng trưởng chậm lại sau khi có sự bùng nổ vào năm đầu, vì thế các nhà quản trị tiếp tục giám sát tình huống và xem xét việc có nên đưa ra những quyết định mới hay không.<sup>50</sup> Các quyết định tầm chiến lược luôn tồn tại một số rủi ro, nhưng việc thu thập thông tin phản hồi và theo dõi có thể giúp cho các công ty đi đúng hướng. Khi các quyết định không hữu hiệu, các nhà quản trị có thể học tập từ những sai lầm, và đôi lúc có thể chuyển các vấn đề thành cơ hội.

## MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH CỦA CÁ NHÂN

Hãy tưởng tượng bạn đang là giám đốc của Google, Thời báo New York, công ty sản xuất phim AMC, hoặc một thư viện của địa phương. Làm thế nào để bạn đưa ra những quyết định quan trọng mà chúng có thể định hình tương lai của bộ phận hay công ty của bạn? Cho đến đây, chúng ta đã thảo luận hàng loạt các yếu tố tác động đến cách thức các nhà quản trị ra quyết định. Ví dụ, các quyết định sẽ có dạng theo chương trình hay không theo chương trình, các tình huống được đặc trưng bởi các mức độ không chắc chắn khác nhau, và các nhà quản trị có thể

## TÌNH HUỐNG CỦA BÁO THE NEW YORK TIMES

Vào tháng 3/2011 tờ Thời báo New York tiến hành một bước chuyển mình lớn có tầm chiến lược – tờ báo này đã hỏi ý kiến người đọc về việc bắt đầu trả tiền để truy cập trực tuyến các tạp chí của nó. Quyết định này không được đưa ra một cách vội vàng. Thật vậy, các nhà quản trị cao cấp và biên tập viên chính của tờ báo đã nghiên cứu trong nhiều năm về các vấn đề, phân tích các phương án khác nhau, và đi đến nhất trí để thực hiện kế hoạch phát hành mới.

Các nhà quản trị đã nhận thấy doanh thu của tờ báo đang giảm. Phân tích các nguyên nhân gây ra vấn đề này, họ đã nhận ra rằng sự suy thoái kinh tế đã tác động xấu đến doanh thu của tờ báo, và cả doanh thu quảng cáo từ báo in và trực tuyến đã liên tục đi xuống khi sự suy thoái kinh tế bắt đầu. Tuy nhiên, nguyên nhân chủ yếu là sự giảm sút về sản lượng báo in phát hành. Tại sao người đọc phải trả tiền khi mua báo in trong khi họ có thể vào trang mạng của tờ báo và truy cập các bài báo có chất lượng cao của báo in mà không phải trả tiền? Các nhà quản trị tin rằng dạng phát hành với phiên bản trực tuyến đã có nhu cầu. Các cuộc tranh luận và thảo luận chính thức và phi chính thức đã kéo dài hàng tháng. Cuối cùng, một liên minh giữa các nhà quản trị đã đi đến kết luận về việc triển khai ý tưởng dịch vụ phát hành phân tầng cho phép khách hàng vào trang mạng của tờ báo có thể đọc 20 bài báo trong một tháng mà không phải trả tiền trước, khách hàng cũng được yêu cầu lựa chọn đặt mua các số báo trong một tháng hay ba tháng với các mức giá khác nhau.

Việc đánh giá và thu thập thông tin phản hồi đã được tiến hành ngay lập tức và tiếp tục duy trì cho đến hiện nay. Vào ngày tờ báo tiến hành mô hình phát hành mới, các nhà quản trị cao cấp đã tập trung ngồi lại với những nhà thiết kế trang mạng trên hai dãy bàn dài. “Mọi người đều vui đầu vào màn hình máy tính xách tay để giám sát chương trình phát hành mới này”, theo lời của một thành viên tham gia chiến dịch đó. Một độc giả đầu tiên đã ký kết hợp đồng đặt báo hầu như đồng thời vào lúc tuyên bố được đưa ra trên mạng. Một năm sau, các nhà quản trị đã rất ngạc nhiên vì sự thành công quá mức mong đợi của quyết định này. Họ đã có một lượng khách hàng đặt báo thường xuyên lên đến 300.000 người trong năm đầu tiên, đây là một minh chứng cho sự thành công của mô hình phát hành này, và sau đó đã tăng lên 390.000 độc giả. Một điều khá lý thú là cùng thời điểm với việc gia tăng số khách hàng mua bản trực tuyến, số lượng bản phát hành tại nhà của báo in đã gia tăng lần đầu tiên trong vòng 5 năm qua, có lẽ vì một số độc giả sợ mất đi phiên bản báo giấy nếu như họ không ủng hộ nó. Bên cạnh đó, doanh thu từ quảng cáo bắt đầu tăng trở lại khi các nhà quảng cáo thấy mô hình phát hành báo điện tử mới đã vận hành hữu hiệu.<sup>49</sup>

dùng mô hình ra quyết định cổ điển, hành chính, hay chính trị. Bên cạnh đó quy trình ra quyết định bao gồm 6 bước.

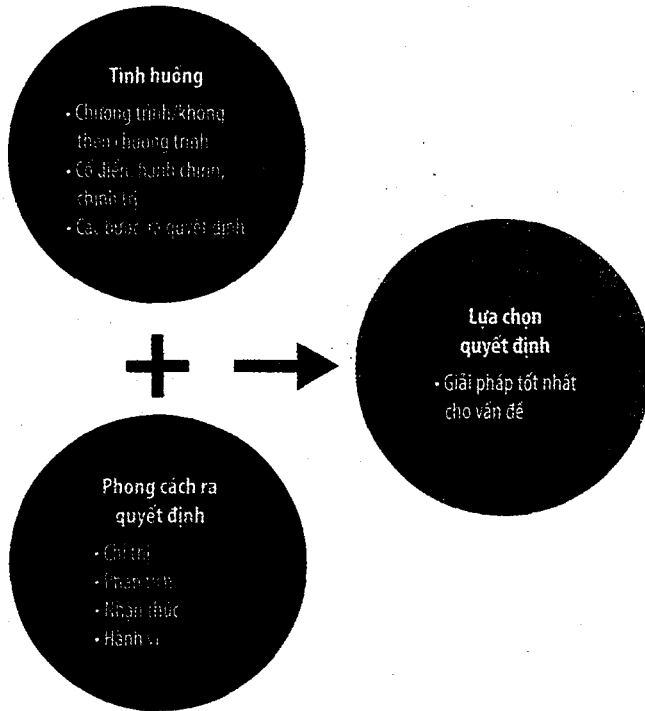
Tuy nhiên, không phải tất cả các nhà quản trị đưa ra quyết định theo những cách thức giống nhau. Thật vậy, những khác biệt đáng kể thường đến từ những cách thức mà từng cá nhân nhà quản trị tiếp cận với vấn đề và ra các quyết định liên quan đến chúng. Những khác biệt này có thể được giải thích thông qua khái niệm các phong cách cá nhân trong việc ra quyết định (personal decision styles). Minh họa 9.5 thể hiện vai trò của các phong cách cá nhân trong quá trình ra quyết định. Phong cách ra quyết định của từng cá nhân để cập đến

những đặc điểm phân biệt giữa những con người liên quan đến cách thức họ đánh giá vấn đề, tìm ra các phương án thay thế, và tiến hành lựa chọn. Các nghiên cứu đã nhận dạng ra bốn phong cách ra quyết định chủ yếu: chỉ thị, phân tích, nhận thức, và hành vi.<sup>51</sup>

1. Phong cách chỉ thị (hay ra lệnh) được sử dụng bởi những người ưa thích các giải pháp đơn giản và rõ ràng cho các vấn đề. Các nhà quản trị sử dụng phong cách này thường ra quyết định nhanh chóng bởi vì họ không thích xử lý quá nhiều thông tin và có thể chỉ xem xét một hoặc hai phương án để lựa chọn. Những người thích phong cách này nhìn chung là những người thiên về tính hiệu suất và hợp lý, và dựa vào những quy định và quy trình hiện hữu để ra quyết định.
2. Những nhà quản trị có phong cách phân tích ưa thích việc xem xét các giải pháp phức tạp dựa trên cơ sở nhiều thông tin thu thập trong phạm vi có thể. Những người này thường xem xét một cách thận trọng các phương án thay thế và ra quyết định dựa trên nền tảng khách quan, dữ liệu hợp lý từ các hệ thống kiểm soát trong quản trị và các nguồn khác. Họ luôn tìm kiếm quyết định khả thi nhất dựa trên những thông tin sẵn có.
3. Những người có khuynh hướng thiên về phong cách nhận thức cũng ưa thích việc khảo sát một lượng thông tin rộng lớn. Tuy nhiên, họ thường có định hướng xã hội nhiều hơn những người theo phong cách phân tích, và họ thích trò chuyện với người khác về những vấn đề và các giải pháp thay thế lẫn nhau để giải quyết vấn đề. Các nhà quản trị sử dụng phong cách nhận thức thường xem xét một dãy các phương án rộng hơn, lệ thuộc vào thông tin từ con người và các hệ thống, và thích giải quyết vấn đề theo một cách đầy sáng tạo.
4. Phong cách hành vi thường được theo đuổi bởi những nhà quản trị có mối quan tâm sâu sắc đến những người khác với tư cách cá nhân. Các nhà quản trị sử dụng phong cách này thường trò chuyện trực tiếp với từng người, tìm cách thấu hiểu những cảm nhận của họ về vấn đề, và xem xét sự tác động của quyết định đối với những con người này. Những người có phong cách hành vi thường quan tâm tới sự phát triển cá nhân của người khác và tiến hành ra những quyết định để giúp cho người khác đạt được mục tiêu của họ.

Rất nhiều nhà quản trị có một phong cách chủ đạo khi ra các quyết định. Ví dụ: quyết định của Tổng thống Hoa Kỳ Barack Obama về việc tăng sức mạnh của quân đội tại Afghanistan thể hiện phần lớn phong cách nhận thức khi ra quyết định. Tổng thống đã có 10 cuộc gặp với những nhà ra quyết định quan trọng của quân đội trong quy trình ra quyết định được gọi là “có cường độ mạnh, có phương pháp, có tính nghiêm túc, và có những lúc gây nên sự bức dọc”. Obama đã yêu cầu được cung cấp các báo cáo chi tiết, hỏi hàng loạt các câu hỏi, và thể hiện một nhu cầu thông tin hầu như không thể thỏa mãn được. Một thành viên tham gia trong chương trình này đã mô tả Obama là một người có sự đan xen “giữa một giáo sư đại học và một thẩm vấn viên lịch sử”.<sup>52</sup>



**MINH HỌA 9.5 Mô hình ra quyết định của cá nhân**

Nguồn: A.J. Rowe, J.D. Boulgades, and M.R. McGrath (1984), *Managerial decision making*; Alain J. Rowe and Richard O. Mason (1987), *Managing with style: A Guide to understand assessing and improve your decision making*.

Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị thường sử dụng nhiều phong cách khác nhau hay kết hợp một số phong cách khi ra các quyết định khác nhau trong công việc hàng ngày. Một nhà quản trị có thể sử dụng phong cách chỉ thị trong việc xác định những gì mà một công ty cần sử dụng trong văn phòng, nhưng sẽ chuyển sang phong cách nhận thức khi xử lý những mâu thuẫn giữa các bộ phận. Các nhà quản trị có hiệu quả thường có khả năng sử dụng qua lại các phong cách khác nhau tùy theo nhu cầu của tình huống. Nhận thức về một phong cách chủ đạo khi ra quyết định của một con người có thể giúp các nhà quản trị tránh những sai lầm nghiêm trọng khi phong cách thông thường của họ có thể không phù hợp với vấn đề đang xử lý.

## **TẠI SAO CÁC NHÀ QUẢN TRỊ RA NHỮNG QUYẾT ĐỊNH KÉM**

Các nhà quản trị luôn phải đối mặt với những nhu cầu liên tục ra các quyết định, từ việc giải quyết những vấn đề nhỏ cho đến việc triển khai thực hiện các thay đổi có tầm chiến lược. Trong những điều kiện như vậy, thậm chí những nhà quản trị xuất sắc cũng có thể sai lầm, nhưng các nhà quản trị có thể tăng tỷ lệ những

quyết định đúng bằng cách thông hiểu một số yếu tố gây ra những quyết định kém. Phần lớn những quyết định kém xuất hiện do những sai lầm trong việc phán đoán, và chúng hình thành từ sự giới hạn năng lực nhận thức hay từ những định kiến của nhà quản trị trong suốt quá trình ra quyết định. Trả lời những câu hỏi trong phần “Góc thảo luận của nhà quản trị” cho phép bạn biết được các thành kiến có thể tác động như thế nào đến các quyết định và sự lựa chọn chúng. Bạn có nhận thức được những thành kiến có thể làm cho bạn sai lầm trong việc nhận xét khi ra quyết định và giải quyết vấn đề không? Nhận thức được 6 loại thành kiến sau đây sẽ giúp cho các nhà quản trị tiến hành những lựa chọn có tính chính xác hơn.

1. **Bị tác động bởi những ấn tượng ban đầu.** Khi xem xét các quyết định, con người thường có tư duy gán trọng số cao cho những thông tin đầu tiên nhận được. Những ấn tượng, các số liệu thống kê, hay các đánh giá ban đầu đóng vai trò như một vật neo giữ các suy nghĩ và phán xét tiếp theo. Yếu tố neo giữ tư duy có thể đơn giản chỉ xuất phát từ nhận xét ngẫu nhiên của đồng nghiệp hay dữ liệu thống kê được tiếp nhận từ một bài báo. Các sự kiện và xu hướng trong quá khứ cũng đóng vai trò như vật neo chặt tư duy. Ví dụ, trong kinh doanh, các nhà quản trị thường dựa vào doanh số năm trước khi dự đoán doanh số năm sau. Việc gán một trọng số quá cao vào những gì diễn ra trong quá khứ có thể dẫn đến những dự báo kém và ra quyết định lệch hướng.
2. **Dựa vào nền tảng của những quyết định trong quá khứ.** Rất nhiều nhà quản trị rơi vào bẫy khi tiến hành chọn phương án trên nền tảng của những quyết định quá khứ thậm chí khi những quyết định này dường như không còn có giá trị. Chúng ta hãy xem xét trường hợp của những nhà quản trị đang đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc trong việc cố gắng cải thiện kết quả thực hiện của những người lao động đang có vấn đề, đó là những người mà các nhà quản trị đang nhận thức rằng họ sẽ không bao giờ thuê nếu như có thể. Một ví dụ khác là việc các nhà quản trị tiếp tục đổ tiền bạc vào một dự án thất bại với hy vọng sẽ tạo ra một sự thay đổi tốt hơn. Một nghiên cứu liên quan đến việc phát triển sản phẩm đã phát hiện ra những nhà quản trị khởi xướng một dự án phát triển một loại sản phẩm nào đó hầu như có khuynh hướng tiếp tục tài trợ cho dự án này mặc dù đã có những chứng cứ cho sự thất bại của nó.<sup>54</sup> Con người không thích thừa nhận lỗi lầm vì vậy họ tiếp tục ủng hộ một quyết định sai của mình với nỗ lực sửa chữa những sai lầm trong quá khứ.
3. **Chỉ nhìn thấy những gì mình muốn thấy.** Con người thường tìm kiếm những thông tin ủng hộ bản năng hay quan điểm hiện hữu của họ và tránh những thông tin trái với điều này.

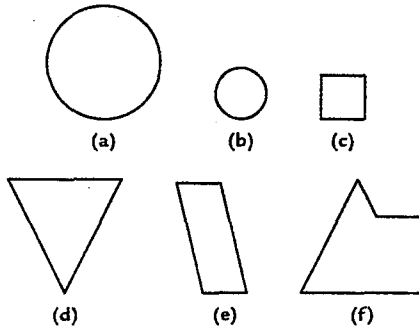
Định kiến này sẽ quyết định nơi mà nhà quản trị tìm kiếm thông tin cũng như cách thức diễn giải thông tin tìm được. Con người thường gán những hệ số trọng lượng lớn cho những thông tin ủng hộ và nhỏ cho những thông tin mâu thuẫn với quan điểm hiện hữu của họ. Ví dụ, các nhà quản trị tại Công ty năng lượng Tokyo (Tepco) đã bị quy lỗi trong việc trì hoãn quá

**Góc thảo luận chuyên môn:**

**CÁC THÀNH KIẾN CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH CỦA BẠN?**

Mỗi người trong chúng ta đều có những thành kiến, nhưng hầu hết chúng ta khó nhận ra thành kiến của mình. Những thành kiến có ảnh hưởng gì đến quyết định và các giải pháp của bạn đối với những vấn đề? Trả lời những câu hỏi sau đây cho phép bạn có những ý tưởng về những khó khăn và sai lầm của mình với tư cách là một nhà quản trị vừa nhận nhiệm vụ.

1. Một tờ giấy được gấp đôi lại, gấp đôi lại lần nữa, và cứ tiếp tục như thế. Sau một 100 lần gấp đôi như vậy, độ dày của nó sẽ là bao nhiêu? Hãy cho biết dự đoán tốt nhất của bạn \_\_\_\_\_. Tôi tin tưởng 90% rằng câu trả lời đúng sẽ nằm trong khoảng từ \_\_\_\_\_ đến \_\_\_\_\_.
2. Hình vẽ nào sau đây thì khác biệt nhất so với những hình còn lại?



3. Với tư cách là người chủ đồng thời là tổng giám đốc của công ty, bạn quyết định đầu tư 100 triệu USD để sản xuất các máy bay không người lái không bị phát hiện bởi radar của kẻ thù. Khi dự án này hoàn thành được 90%, một công ty cạnh tranh đã bắt đầu thực hiện một chiến lược marketing về một loại máy bay không người lái mà radar của kẻ thù không phát hiện được. Hơn thế nữa, những chiếc máy bay không người lái của họ lại nhanh hơn, nhỏ hơn, rẻ tiền hơn, và tối tân hơn loại máy bay công ty của bạn đang phát triển. Câu hỏi được đặt ra là: Bạn có nên tiếp tục đầu tư 10% còn lại của ngân quỹ nghiên cứu để hoàn thành chiếc máy bay không người lái của mình hay không? Hãy chọn một trong hai câu trả lời sau đây:

\_\_\_\_\_ Không – Không có lý do gì để tiếp tục đầu tư tiền vào dự án này.

\_\_\_\_\_ Có – Sau khi đầu tư 90 triệu USD, chúng ta có thể hoàn thành tốt dự án này.

4. Hãy tính nhanh kết quả của phép nhân sau đây trong vòng 5 giây:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = \underline{\hspace{2cm}}$$

5. Robert là một con người đố kỵ, ngoan cố, hay chỉ trích, bốc đồng, cần cù, và thông minh. Nhìn chung, bạn nghĩ mức độ cảm xúc của Robert đạt giá trị nào trong các giá trị sau đây: 1 2 3 4 5 6 7 8 9. Trong đó giá trị 1 thể hiện hoàn toàn không có cảm xúc và giá trị 9 thể hiện cực kỳ cảm xúc (hãy khoanh tròn kết quả bạn đã chọn).

6. Bạn sẽ chọn phương án nào trong số các phương án sau đây

\_\_\_\_\_ Phương án A: Có 50% cơ hội nhận được thu nhập là 1.000 USD.

\_\_\_\_\_ Phương án B: Chắc chắn nhận được 500 USD.

Bạn sẽ chọn phương án nào trong số các phương án sau đây

\_\_\_\_\_ Phương án C: Có 50% cơ hội thua lỗ 1.000 USD

\_\_\_\_\_ Phương án D: chắc chắn thua lỗ 500 USD.

(Nguồn: *The Psychology of Judgement and Decision Making*, Temple University Press, 1993; Arthur B. VanGundy, *Creativity in Action Newsletter*.)

lâu việc thay đổi quyết định sử dụng nước biển để làm nguội lò phản ứng hạt nhân tại Fukushima Daiichi cho đến năm 2011 khi động đất và sóng thần xuất hiện tại đây. Các nhà quản trị tại Tepco biết rằng nước biển có thể sẽ làm hư hại lò phản ứng hạt nhân, nhưng họ đặt một trọng số cao cho những thông tin ủng hộ việc trì hoãn thay đổi, họ đã nhấn mạnh rằng “luôn xem xét các điều kiện an toàn cho toàn thể nhà máy” để minh chứng quyết định sử dụng nước biển làm nguội là quyết định đúng vào thời điểm đó. Không may, vụ nổ lò phản ứng hạt nhân tại nhà máy này đã chứng minh sai lầm của họ trong việc làm nguội lò phản ứng hạt nhân bằng nước biển.<sup>55</sup>

4. **Kéo dài tình trạng hiện hữu.** Các nhà quản trị đặt nền tảng của quyết định dựa trên những gì đã vận hành hữu hiệu trong quá khứ và thất bại trong việc tìm tòi những ý tưởng mới, trong việc tìm kiếm thêm thông tin, hay khám phá những công nghệ mới. Ví dụ, General Motor đã kiên trì với quyết định chiến lược sản xuất nhiều thương hiệu xe hơi trong một thời gian dài trong khi đã có những chứng cứ rõ ràng cho thấy việc sản xuất đa dạng các dòng xe hơi cho thị trường rộng là con đường dẫn đến thảm họa. Chiến lược này đã bắt đầu trở nên kém hiệu quả vào thập niên 1970 khi có sự gia tăng cạnh tranh từ những nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản và sự tăng giá dầu đột ngột. Tuy nhiên, cho đến 2/2008, các nhà quản trị của GM vẫn cho rằng việc xóa sổ một số thương hiệu “Không phải là một ý tưởng đáng để bàn”. Cuối cùng chỉ khi bị buộc tuyên bố phá sản và phải tái cấu trúc thì các nhà quản trị của GM mới quyết định cắt giảm từ 8 xuống 4 thương hiệu.<sup>56</sup>
5. **Bị tác động bởi cảm xúc.** Nếu bạn từng đưa ra một quyết định khi đang giận dữ, bối rối, hay thậm chí lúc quá vui sướng, bạn có thể thấu hiểu mối nguy hiểm của việc bị tác động bởi cảm xúc. Một nghiên cứu gần đây liên quan đến các nhà giao dịch tại các ngân hàng đầu tư ở London đã phát hiện việc kiểm soát có hiệu quả cảm xúc là một đặc trưng của những nhà giao dịch có hiệu quả cao. Các nhà giao dịch có hiệu quả thấp thường kém hiệu quả trong việc kiểm soát và điều chỉnh các phản ứng theo cảm xúc của họ.<sup>57</sup> Một phát hiện khác đó là các bác sỹ có thể ra những quyết định kém

hiệu quả khi họ có những cảm xúc thích hay không thích bệnh nhân. Nếu họ thích bệnh nhân họ ít khi kê những đơn thuốc gây đau đớn cho bệnh nhân. Nếu họ có cảm giác không thích, họ thường đổ lỗi cho bệnh nhân không tuân theo các điều kiện điều trị và cung cấp ít đãi ngộ.<sup>58</sup> Thật không may mắn khi một số nhà quản trị để cho những cảm xúc của họ tác động đến việc ra quyết định của họ một cách thường xuyên. Đã có những chứng cứ cho thấy khi nhà quản trị đưa ra một quyết định kém dưới sự tác động mạnh của cảm xúc (chẳng hạn sự nóng giận khi đọc thư điện tử), họ thường tiếp tục tạo nên những quyết định kém bởi vì nó đã trở thành một bộ phận của sơ đồ tư duy của họ và nó định hướng cách thức hành xử.<sup>59</sup> Các nhà quản trị sẽ tiến hành ra các quyết định tốt hơn khi – trong chừng mực có thể được – họ loại trừ cảm xúc của mình trong quá trình ra quyết định.

6. **Tự tin quá mức.** Phần lớn mọi người đều đánh giá cao khả năng của họ trong việc dự đoán những hệ quả không chắc chắn. Ví dụ, khi mọi người được yêu cầu định lượng những gì mà họ có ít kiến thức về nó (chẳng hạn “Doanh số năm 2011 của Target là bao nhiêu?” hay “Giá trị thị trường của Facebook vào ngày 14/8/2012 là bao nhiêu?”) họ thường đánh giá quá cao sự chính xác của họ. Tương tự như vậy, nhiều nhà quản trị đã có những kỳ vọng phi thực tế về năng lực của mình trong việc thấu hiểu các rủi ro và tiến hành lựa chọn đúng. Chúng ta hãy xem xét trường hợp tự tin quá mức trong việc ra quyết định của Trưởng văn phòng đầu tư của JP Morgan Chase, người thường được gọi là “Con cá voi của thành London”, đã dẫn đến sự tổn thất hàng chục tỷ USD. Mọi ngân hàng đều phải chấp nhận rủi ro, nhưng JP Morgan được khen ngợi về việc không chấp nhận các rủi ro quá lớn mà các ngân hàng phải gánh chịu trong thời kỳ bùng nổ của các chứng khoán thế chấp – và điều này đã dẫn đến sự khủng hoảng kinh tế tại Hoa Kỳ. Sau cuộc khủng hoảng Phố Wall, Tổng giám đốc của JP Morgan, Jamie Dimon, đã được gọi là “Giám đốc ngân hàng quan trọng nhất thế giới”, và các nhà quản trị cao cấp của ông được tung hô như là đội quản trị tuyệt hảo vì dường như họ không mắc một sai lầm nào. Trưởng văn phòng đầu tư tại London, một bộ phận được thành lập để bảo vệ ngân hàng trước sự không ổn định xuất phát từ những giao dịch tài chính toàn cầu phức tạp, đã tạo được uy tín nhờ vào năng lực giao dịch tốt. Đơn vị này được xem là đơn vị xuất sắc về kết quả hoạt động và trở thành một trung tâm tạo lợi nhuận cho JPMorgan vào thời điểm mà thu nhập trong ngành ngân hàng bị sụt giảm trước nhiều áp lực từ sự bất ổn. Nhưng các nhà quản trị tại đây lại quá tự tin về năng lực trong các giao dịch ở thị trường giao ngay và quản trị rủi ro. Họ bắt đầu thực hiện các khoản đầu tư mang tính may rủi ngày càng lớn hơn. Bao gồm việc tham gia vào các chiến lược giao dịch phức tạp trong lĩnh vực sản phẩm tài chính phái sinh – một cách thức đã gây nên rủi ro dẫn đến cuộc khủng hoảng Phố Wall. Chiến lược này đã đem lại một hệ quả ngược lại với những gì được mong đợi, và cuối cùng đã gây ra tổn thất trị giá 6 tỷ USD, điều này đã dẫn đến sự sa thải hàng loạt các nhà quản

trị cao cấp, phá hủy danh tiếng của cả ngân hàng và các quản trị gia cấp cao. Hơn thế nữa, các nhà điều tra Liên bang đã vào cuộc để nghiên cứu khả năng gian lận, và họ đã nghi ngờ một số nhà giao dịch đã thực hiện hoạt động giao dịch nội gián để hưởng lợi từ số tiền tổn thất đó.<sup>60</sup>

## RA QUYẾT ĐỊNH CÓ TÍNH SÁNG TẠO

Khả năng ra các quyết định nhanh chóng, được ủng hộ, có chất lượng cao một cách thường xuyên là một kỹ năng rất quan trọng trong những tổ chức có sự phát triển nhanh ngày nay.<sup>61</sup> Chúng ta hãy xem xét trường hợp của những nhà quản trị đang chịu áp lực ra quyết định nhanh chóng và tránh những thành kiến hay những phán xét mơ hồ, làm thế nào để họ đưa ra một quyết định đúng? Một số kỹ thuật mang tính sáng tạo có thể giúp các nhà quản trị giải quyết được vấn đề và tránh những sai lầm gây ra bởi những thành kiến trong nhận thức. Đối với phần lớn các nhà quản trị, việc tự nhìn thấy những thành kiến của mình là một điều khó khăn, nhưng họ có thể có những thủ thuật để trung hòa hay làm giảm các sai lệch của những quyết định dựa trên các thành kiến ở cấp độ tổ chức.<sup>62</sup>

### Bắt đầu với tư duy động não

Tư duy động não sử dụng kỹ thuật tương tác nhóm trực diện để đề xuất đồng thời một danh mục rộng rãi các giải pháp thay thế khi ra quyết định. Yếu tố then chốt trong tư duy động não chính là việc mọi người có thể đóng góp cho ý tưởng của người khác; mọi ý tưởng đều có thể chấp nhận được, không xem xét nó có kỳ quặc hay không, và việc phê phán hay đánh giá là không được phép. Mục tiêu của phương pháp này là phát sinh càng nhiều ý tưởng trong phạm vi có thể. Phương pháp tư duy động não được xem là một phương pháp có hiệu quả cao trong việc hình thành nhanh chóng một danh mục các ý tưởng để giải quyết vấn đề, tuy nhiên nó vẫn có những nhược điểm.<sup>63</sup> Một trong số các nhược điểm chính là con người trong nhóm thường có xu hướng tạo sự đồng thuận với những gì người khác nói. Những người khác trong nhóm có thể luôn thể hiện sự tán đồng với những gì được nêu ra bởi nhà quản trị cấp cao hay những đồng nghiệp có tiếng nói quan trọng. Bên cạnh đó, những người có tư duy sáng tạo thường có sự hạn chế phương diện xã hội và điều này làm giới hạn sự tham gia của họ trong việc thảo luận nhóm hay làm cho họ trở nên khó khăn trong tiếp nhận những ý tưởng được thiết lập bởi nhóm. Thật vậy, một nghiên cứu đã chỉ ra khi bốn người được yêu cầu “động não” một cách độc lập theo cá nhân, họ thường đề xuất số lượng ý tưởng hầu như gấp hai lần so với việc động não của một nhóm 4 người.

Một cách tiếp cận gần đây, phương pháp động não điện tử, đã tiếp thu được những lợi thế từ cách làm việc theo nhóm trong khi có thể khắc phục được những bất lợi của phương pháp động não theo nhóm thông thường. Phương pháp động não điện tử, đôi khi còn được gọi là “viết ra những gì đang suy nghĩ trong đầu”, tập hợp lại trong một nhóm tương tác thông qua các máy tính cá nhân nối mạng.<sup>64</sup> Mỗi thành viên sẽ viết ra một ý tưởng, các thành viên khác sẽ đọc và bổ sung các

ý tưởng khác, và cứ tiếp tục như thế. Các nghiên cứu đã chỉ ra phương pháp động não điện tử làm phát sinh số ý tưởng nhiều hơn khoảng 40% so với việc động não cá nhân, và tăng từ 25% đến 200% so với việc động não theo nhóm (tỷ lệ tăng này biến động theo quy mô nhóm).<sup>65</sup> Tại sao lại có điều đó? Bởi vì quy trình động não điện tử có tính chất ẩn danh, và trong điều kiện gặp mặt trực tiếp có thể làm giới hạn mức độ tự do cá nhân trong việc nói ra tất cả những gì đang hình thành trong đầu của mình, vì cách làm này sẽ tránh trường hợp một ý tưởng tốt sẽ bị bỏ qua khi con người phải chờ đợi cơ hội phát biểu trực tiếp với các thành viên còn lại trong nhóm. Những giới hạn về mối quan hệ xã hội sẽ được khắc phục trong động não điện tử và điều này cho phép sự tham gia rộng rãi của mọi thành viên. Một lợi thế khác của phương pháp động não điện tử chính là nó có khả năng được thực hiện bởi một nhóm đa dạng các thành viên đến từ các nơi khác nhau trên thế giới, và như vậy sẽ có khả năng đưa ra các giải pháp mang tính đa chiều.

## Sử dụng các chứng cứ chắc chắn

Việc sử dụng các chứng cứ chắc chắn sẽ loại trừ được sự tác động của cảm xúc trong quá trình ra quyết định, tránh được những giả định sai, và ngăn việc “chỉ nhìn thấy những gì muốn thấy” của nhà quản trị. Ra quyết định dựa trên thực chứng bao hàm một cam kết ra các quyết định có tính hiệu hiết và trí tuệ hơn dựa trên nền tảng của những dữ kiện và minh chứng sẵn có. Nó bao hàm sự cảnh báo trước những thành kiến, tìm kiếm và khảo sát những chứng cứ một cách chính xác. Các nhà quản trị tiến hành ra quyết định dựa trên thực chứng bằng cách xem xét các vấn đề một cách thận trọng và chín chắn thay vì lệ thuộc một cách bất cần vào các giả định, những gì xảy ra trong quá khứ, quy tắc kinh nghiệm, hay trực giác.<sup>66</sup> Ví dụ Tổ chức cung cấp dịch vụ kiểm tra trong giáo dục (ETS: Education Testing Service), đơn vị cung cấp các bài kiểm tra SAT (Scholastic Aptitude Test) và GRE (Graduate Record Examination) đã thành lập một đội đặc nhiệm để khảo sát các quy trình ra quyết định về sản phẩm và dịch vụ mới. Đội này đã phát hiện các quyết định về sản phẩm được đưa ra mà không có những thông tin rõ ràng về tài sản tri thức, tính chu kỳ, và thậm chí những cơ hội kỳ vọng trên thị trường. Đội đặc nhiệm này sau đó đã làm việc với các nhà quản trị để tạo ra một quy trình ra quyết định dựa trên chứng cứ và có tính hệ thống hơn, bao gồm việc sử dụng các hình thức đòi hỏi những thang đo cụ thể và thông tin cho từng đề xuất, xác định những chuẩn mực cho tất cả mọi thứ dựa trên các chứng cứ chắc chắn để đảm bảo các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với chiến lược của ETS và yêu cầu của thị trường.<sup>67</sup>

Theo một nghiên cứu gần đây của Erik Brynjolfsson, một nhà kinh tế ở Trường Quản trị Sloan thuộc MIT, đã cung cấp các chứng cứ chắc chắn rằng các quyết định của tổ chức có thể được cải thiện thông qua việc sử dụng phương pháp ra quyết định trên cơ sở thực chứng. Brynjolfsson và các cộng sự đã nghiên cứu 179 công ty lớn và nhận ra rằng chỉ những công ty nào tuân thủ việc ra quyết định dựa trên thực tế của dữ liệu sẽ có năng suất cao hơn khoảng 5% cho đến 6% so với những công ty không thực hiện điều này.<sup>68</sup>

## Tham gia các cuộc tranh luận nghiêm túc

Một yếu tố quan trọng giúp cho việc ra quyết định tốt hơn chính là khuyến khích một cuộc tranh luận nghiêm túc trước các vấn đề đang được đặt ra. Các nhà quản trị thành công cần nhận dạng những mâu thuẫn có tính xây dựng dựa trên các quan điểm đa chiều để tập trung vào các vấn đề, làm rõ các ý tưởng của các thành viên, khuyến khích tư duy sáng tạo, hạn chế sự tác động của những thành kiến, tạo nên sự thông hiểu sâu rộng về các vấn đề và các phương án thay thế, và cải thiện chất lượng của các quyết định.<sup>69</sup> Reed Hasting, tổng giám đốc của Netflix, đang cố gắng đưa các cuộc tranh luận nghiêm túc vào quá trình ra quyết định để tránh những hiểm họa đến từ những gì mà công ty đã trải nghiệm qua hai quyết định lạ thường liên tiếp: tăng giá dịch vụ, và tách Netflix thành hai bộ phận kinh doanh độc lập – một bộ phận phụ trách về đường truyền internet và bộ phận khác phụ trách về việc cho thuê DVD. Khách hàng đã giận dữ về điều này, và nhiều người đã hủy bỏ tư cách thành viên. Khi Hasting hỏi ý kiến một người bạn trước khi quyết định này được đưa ra, người này đã nói: “Đó là một điều kinh khủng, tôi không muốn giao dịch bằng hai tài khoản khác nhau”. Nhưng Hasting đã không lắng nghe lời khuyên này. Hiện tại ông thừa nhận mình đang có cảm giác tội lỗi do sự tự tin quá mức và không nắm bắt được suy nghĩ của khách hàng. Bằng cách sử dụng các cuộc tranh luận có tính nghiêm túc về những quyết định quan trọng, Hasting hy vọng có thể đưa Netflix quay lại đúng hướng: giữ được khách hàng thay vì mất nhiều khách hàng hơn.<sup>70</sup>

Khuyến khích các cuộc tranh luận nghiêm túc có thể thực hiện theo nhiều cách khác nhau. Một cách phổ biến chính là việc bảo đảm cho các nhóm có sự đa dạng về độ tuổi, các lĩnh vực chức năng, chuyên môn, các cấp, và kinh nghiệm kinh doanh. Một số nhóm phân công một người đóng vai trò “Người kích liệt phản đối”, đó là người đóng vai trò thách thức hay phủ định các giả định và những điều mà nhóm đã khẳng định.<sup>71</sup> Người kích liệt phản đối có thể buộc nhóm phải suy nghĩ lại về cách thức tiếp cận với vấn đề và tránh việc đi đến những kết luận hấp tấp. Jeffrey McKeever, tổng giám đốc của MicroAge, thường đóng vai trò người kích liệt phản đối, và thường thay đổi vị trí của mình giữa cuộc tranh luận để đảm bảo rằng các nhà quản trị cao cấp khác không lệ thuộc vào các ý kiến của mình.<sup>72</sup>

Một cách tiếp cận khác chính là để cho nhóm hình thành càng nhiều các phương án thay thế trong một thời gian nhanh nhất.<sup>73</sup> Điều này cho phép một đội có thể nhìn một cách đa chiều về các phương án và khuyến khích mỗi người ủng hộ những ý tưởng mà họ có thể không ưa thích, và thúc đẩy tranh luận. Một cách khác để khuyến khích các xung đột có tính xây dựng được thực hiện thông qua việc sử dụng một kỹ thuật có tên gọi “nhóm phản biện”, theo đó các nhóm ra quyết định được chia ra thành hai nhóm nhỏ và phân vai trò đối kháng nhau trong quá trình tranh luận.<sup>74</sup> Các nhóm này sau đó sẽ phát triển và trao đổi các đề xuất của mình, thảo luận và tranh luận về các đề xuất khác nhau cho đến khi họ đạt được một tập hợp các thỏa thuận và khuyến cáo chung.



## Cần tránh tư duy nhóm

Một điều rất quan trọng mà các nhà quản trị cần ghi nhớ chính là việc tồn tại một vài bất đồng và mâu thuẫn thì hữu ích hơn so với sự đồng thuận mù quáng. Áp lực về sự hòa đồng luôn tồn tại trong bất kỳ nhóm nào, và đặc biệt cao khi con người trong nhóm có sự ưa thích nhau, họ có khuynh hướng tránh bất cứ điều gì có thể gây bất đồng. Tư duy nhóm đề cập đến xu hướng người trong nhóm ngăn cản những ý kiến trái ngược.<sup>75</sup> Khi con người lệ thuộc vào tư duy nhóm, mong ước về sự hòa hợp thường được đặt nặng hơn so với chất lượng quyết định. Các thành viên trong nhóm nhấn mạnh đến việc duy trì sự thống nhất thay vì nhìn nhận được bản chất thực đầy thách thức của các vấn đề và các phương án thay thế nhau.

Nhà nghiên cứu và là tác giả của nhiều tác phẩm Jerry Harvey đã đặt ra một khái niệm mới gọi là *ngịch lý Abilene* để minh họa những áp lực không nhìn thấy được tạo nên sự đồng thuận trong các nhóm.<sup>76</sup> Harvey kể lại một câu chuyện về cách thức các thành viên trong đại gia đình của mình ngồi dưới mái hiên nhà trong điều kiện thời tiết nóng bức lên đến 104° F (khoảng 40° C) ở một thị trấn nhỏ cách Abilene (thuộc Texas) khoảng 50 dặm. Khi một thành viên trong nhóm đề nghị lái xe đến một quán cà phê tại Abilene, tất cả mọi người đều đồng thuận với ý kiến này, thậm chí chiếc xe không có máy điều hòa không khí. Mỗi người đều trở nên khổ sở và quay về nhà trong sự mệt mỏi và cáu kỉnh. Về sau, mỗi thành viên đều thừa nhận họ không muốn thực hiện chuyến đi đó và nghĩ rằng đó là một ý tưởng kỳ quặc. Họ đi chỉ vì những người khác muốn đi.

## Phải biết khi nào cần dừng lại

Trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh, các nhà quản trị thành công thường khuyến khích chấp nhận rủi ro và học tập từ những thất bại, nhưng họ không bao giờ do dự tiến hành ngưng lại những gì không hoạt động hữu hiệu. Các nhà quản trị tại Công ty Walt Disney đã chấm dứt việc sản xuất tiếp bộ phim “The Lone Ranger” có sự tham gia diễn xuất của Johny Depp bởi vì họ thấy rằng ngân sách cho bộ phim quá cao. Mặc dù việc sản xuất đã được tiến hành và việc dựng hình đang triển khai, ngân sách đã tăng quá cao so với mức dự kiến của các nhà quản trị. Tổng giám đốc Bob Iger đã nói rằng công ty sẽ từ bỏ dự án này thay vì cam kết tiếp tục dùng quá nhiều nguồn lực vào một canh bạc đầy rủi ro.<sup>77</sup> Không giống như các nhà quản trị của Walt Disney với bộ phim trên, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra các nhà quản trị và các tổ chức thường tiếp tục đầu tư thời gian và tiền bạc vào một giải pháp thậm chí khi đã có những chứng cứ rõ ràng rằng nó không phù hợp. Khuynh hướng này thường được gọi là “*cam kết leo thang*”. Các nhà quản trị có thể ngăn chặn hay gây nhiều những thông tin tiêu cực bởi vì họ không muốn chịu trách nhiệm cho một quyết định kém, hay họ từ chối chấp nhận giải pháp của họ đã sai.<sup>78</sup> Một nghiên cứu tại Châu Âu đã khẳng định rằng ngay cả những nhà quản trị được cho là thành công thường không thấy hoặc phớt lờ những dấu hiệu cảnh báo bởi vì họ đã cam kết với một quyết định và tin rằng nếu kiên trì với nó họ sẽ có được thành quả.<sup>79</sup> Khi các công ty phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng tăng, sự phức tạp, và thay đổi, một điều rất quan trọng mà các nhà quản trị

cần làm chính là không nên kiên trì quá mức với những ý tưởng riêng của họ đến mức không sẵn lòng công nhận những diễn biến thực tế đang xảy ra. Theo Robert Sutton, một giáo sư tại Đại học Stanford, chìa khóa để ra một quyết định sáng tạo thành công chính là “thất bại sớm, thất bại thường xuyên, và chấm dứt sớm”.<sup>80</sup>

## Thực hiện những hành động kế tiếp

Để cải thiện việc ra quyết định, các nhà quản trị cần suy ngẫm và học tập từ các quyết định mà họ đã đưa ra. Khi mọi người xem xét lại các kết quả từ những quyết định của mình, họ sẽ tiếp thu được những bài học có giá trị về cách thức làm cho mọi việc trở nên tốt hơn trong tương lai. Một kỹ thuật mà nhiều công ty đã tiếp cận từ cách làm của quân đội Hoa Kỳ trong việc khuyến khích xem xét lại các chứng cứ và học tập liên tục chính là “**phân tích sau hành động**”, đó là một quy trình nghiêm ngặt cho phép các nhà quản trị đầu tư thời gian để xem xét lại kết quả của các quyết định một cách thường xuyên và rút ra những bài học thành công hay thất bại.<sup>81</sup> Sau khi thực hiện bất kỳ một quyết định quan trọng nào, các nhà quản trị sẽ họp lại để đánh giá những gì vận hành hữu hiệu và những gì không hoạt động tốt, và cách thức để làm cho nó trở nên tốt hơn. Nhiều vấn đề được giải quyết bởi phép thử đúng và sai. Ví dụ, các hoạt động xem xét lại các quyết định liên quan đến hành động đánh bom trên đường phố tại Iraq đã giúp cho những người lính tại đây đề xuất việc triển khai một chiến lược chống chiến tranh du kích thay vì lệ thuộc quá nhiều vào công nghệ và kỹ thuật.<sup>82</sup> Rất nhiều công ty kinh doanh đã áp dụng một số dạng phân tích sau hành động. Một kỹ thuật tương tự đã được nhấn mạnh bởi nhà sáng lập Lenovo, Liu Chuanzhi có tên gọi là *fu pan*, thuật ngữ này có nghĩa là “Chơi lại ván cờ”. Ý tưởng này chính là việc xem xét và phân tích lại mỗi việc trước khi tiến hành việc kế tiếp. Các nhà quản trị tại Lenovo được đào tạo để áp dụng *fu pan* trong mọi việc, từ việc xem xét lại một rắc rối trong ngày làm việc cho đến việc xem xét đầy đủ và kỹ lưỡng những quyết định quan trọng.<sup>83</sup> Khi các nhà quản trị có những thông tin phản hồi ngay lập tức về các quyết định thông qua việc phân tích sau hành động, việc này sẽ tạo cho họ có cơ hội hợp nhất những thông tin mới và những sự thấu hiểu sâu rộng hơn vào tư duy của họ và vào việc ra quyết định.

### CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Bạn là một nhà quản trị rất bận rộn trong một công ty luật, và một trợ lý hành chính có nhiều kinh nghiệm đã phàn nàn về việc phải liên tục đau đầu, uể oải, viêm họng, và đôi khi mệt mỏi và bị cúm. Cô ấy nói với bạn rằng chất lượng không khí trong tòa nhà quá kém và muốn thay đổi điều đó. Phản ứng của bạn sẽ như thế nào?
2. Các nhà quản trị tại Gap Inc, một chuỗi cửa hàng bán lẻ rất phổ biến một thời, được báo cáo đã đưa ra hàng loạt quyết định gây tổn thương đến công ty: họ đã mở rộng nhanh chóng để đưa chuỗi cửa hàng này tiếp cận được khách hàng; họ cố gắng bắt chước những cách tiếp cận thành công của đối thủ thay vì đi theo con đường riêng của mình; họ cắt giảm chất lượng để giảm thiểu chi phí; thay đổi từ cách tiếp cận thời trang sang cách tiếp cận

khác không có sức thu hút khách hàng, và nhiều điều hơn thế nữa. Bạn có thể đề xuất những kỹ thuật nào mà các nhà quản trị tại Gap nên sử dụng để cải thiện chất lượng các quyết định của họ?

3. Hãy giải thích sự khác biệt giữa rủi ro và sự mơ hồ. Việc ra quyết định trong tình huống mơ hồ có khác biệt như thế nào so với tình huống rủi ro?
4. Phân tích ba quyết định bạn đã đưa ra trong vòng 6 tháng vừa qua. Loại nào là quyết định theo chương trình và không theo chương trình. Loại mô hình nào – cổ điển, hành chính, hay chính trị – sẽ mô tả tốt nhất cách tiếp cận mà bạn sử dụng để ra từng quyết định?
5. Những cơ hội và rủi ro tiềm năng nào sẽ được đặt ra khi có nhiều hơn một liên minh trong phạm vi một tổ chức, loại liên minh nào sẽ hỗ trợ cho các định hướng hay phương án thay thế khác nhau? Bạn cần tiến hành những bước nào với tư cách là nhà quản trị để đảm bảo rằng một liên minh kép sẽ dẫn đến những cuộc thảo luận có tính xây dựng thay vì gây nên bất đồng?
6. Bạn có thể nghĩ về một quyết định kém trong trường hay tại nơi làm việc của bạn hay từ những thông tin về kinh doanh hoặc chính trị đã được đưa ra với nỗ lực điều chỉnh hay biện minh cho một quyết định trong quá khứ. Với tư cách là một nhà quản trị mới, bạn làm thế nào để kháng cự với sức ép phải chọn một phương án quyết định dựa trên nền tảng có thể đúng hay có hiệu lực của một quyết định trong quá khứ?
7. Các chuyên gia khuyên rằng phần lớn các thất bại trong một tổ chức bắt nguồn từ hàng loạt vấn đề hay sai lầm nhỏ. Với tư cách là một nhà quản trị mới và đảm nhận vị trí quản trị cấp thấp, làm thế nào để bạn có thể vận dụng điều này trong việc giúp cho tổ chức tránh tạo ra những sai lầm lớn?
8. Hãy liệt kê các lợi thế và bất lợi của việc sử dụng công nghệ máy tính trong việc ra quyết định quản trị.
9. Việc ra quyết định dựa trên trực giác và thực chứng có thể cùng tồn tại song song như là một cách tiếp cận đúng đắn trong tổ chức? Làm thế nào để một nhà quản trị có thể kết hợp cách tiếp cận trực giác với các cách tiếp cận khác như dựa trên dữ liệu, thực chứng?
10. Bạn có nghĩ về loại phong cách chủ đạo của bạn khi tiến hành ra quyết định là gì hay không? Phong cách ra quyết định của bạn có tương thích với những kỹ thuật ra quyết định theo nhóm như động não, và tham gia vào những cuộc tranh luận nghiêm túc. Thảo luận về vấn đề này.

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: BÀI TẬP THỰC HÀNH

Đọc kỹ từng câu hỏi sau đây và khoanh tròn câu trả lời nào mô tả tốt nhất bản thân bạn. Hãy suy nghĩ về cách thức bạn hành động trong nhà trường hay nơi làm việc và lưu ý đến những câu trả lời hình thành đầu tiên trong đầu của bạn. Không có câu trả lời nào được xem là đúng hay sai.

1. Để thực hiện công việc hay bài tập của mình, tôi tìm kiếm

- a. Những kết quả thực tế
  - b. Những giải pháp tốt nhất
  - c. Những cách tiếp cận hay các ý tưởng sáng tạo
  - d. Điều kiện làm việc tốt nhất
2. Tôi thích thú với những công việc
    - a. Đòi hỏi tính chuyên môn và được xác định rõ
    - b. Có sự đa dạng lớn
    - c. Cho phép tôi độc lập và sáng tạo
    - d. Cho phép làm việc gần gũi với người khác
  3. Tôi thích làm việc với những người
    - a. Đầy nghị lực và khát vọng
    - b. Có tài năng và có tính tổ chức
    - c. Cởi mở trước những ý tưởng mới
    - d. Dễ thỏa thuận và đáng tin
  4. Khi đối mặt với một vấn đề, tôi thường
    - a. Xem xét lại những gì đã vận hành hữu hiệu trong quá khứ
    - b. Áp dụng việc phân tích cẩn thận
    - c. Xem xét các cách tiếp cận đầy tính sáng tạo
    - d. Tìm kiếm sự đồng thuận với người khác
  5. Tôi đặc biệt giỏi trong việc
    - a. Nhớ ngày tháng và các sự kiện
    - b. Giải quyết các vấn đề phức tạp
    - c. Nhìn thấy nhiều giải pháp khả thi
    - d. Đồng thuận với người khác
  6. Khi không có nhiều thời gian, tôi
    - a. Ra quyết định và tiến hành hành động nhanh chóng
    - b. Tuân thủ các kế hoạch hay thứ tự ưu tiên đã xác lập
    - c. Chủ động thời gian của mình và từ chối những sức ép
    - d. Yêu cầu những hỗ trợ và hướng dẫn từ người khác
  7. Trong các tình huống xã hội, tôi thường
    - a. Trò chuyện với người khác
    - b. Suy nghĩ về những gì cần được thảo luận
    - c. Quan sát
    - d. Lắng nghe các cuộc trò chuyện
  8. Những người khác thường xem tôi là người
    - a. Tháo vát
    - b. Có kỷ luật

- c. Sáng tạo
  - d. Đem lại sự giúp đỡ
9. Những điều mà tôi không thích nhất chính là
- a. Tình trạng không kiểm soát được
  - b. Làm những công việc buồn chán
  - c. Phải tuân thủ các quy định
  - d. Bị từ chối bởi những người khác
10. Tôi thường đưa ra các quyết định
- a. Trực tiếp và thực tiễn
  - b. Có tính hệ thống hay lý thuyết
  - c. Rộng và linh hoạt
  - d. Nhạy cảm với nhu cầu của người khác

**Cho điểm và giải thích:** Những câu hỏi này được sử dụng để đánh giá phong cách ra quyết định của bạn, và nó được nêu ra trong nội dung của chương này và ở minh họa 9.5. Bạn hãy tính số lượng các câu trả lời a của bạn, chúng thể hiện điểm số về phong cách chỉ thị. Các câu trả lời b thể hiện điểm số về phong cách phân tích. Điểm số của các câu trả lời c thể hiện phong cách nhận thức, và điểm số của các câu trả lời d đo lường phong cách hành vi. Phong cách chủ đạo khi ra quyết định của bạn là gì? Bạn có ngạc nhiên hay không hoặc kết quả này có thực sự phản ánh phong cách mà bạn nghĩ mình thường sử dụng nhất?

### ỨNG DỤNG KỸ NĂNG CỦA BẠN: GỢI MỞ Ý TƯỞNG TỪ NHÓM NHỎ

#### Một cách tiếp cận mới để ra quyết định<sup>85</sup>

Các nhà quản trị thường đạt được hiệu quả khi tập trung vào những vấn đề và chẩn đoán những gì là sai và cách thức để sửa chữa những sai lầm này khi ra quyết định. Những câu hỏi thông thường mà các nhà quản trị thường tự hỏi bao gồm: Vấn đề ở đây là gì? Điều gì là nguyên nhân gây ra vấn đề? Tại sao vấn đề này xảy ra? Các giải pháp thay thế là gì? Giải pháp hay phương án nào sẽ tối ưu? Làm thế nào để tôi có thể thực hiện được phương án hay giải pháp đó?

Có một cách tiếp cận mới trong việc ra quyết định, thường được gọi là tư duy hướng về kết quả, đây là cách mà một số các nhà quản trị đã sử dụng. Cách tiếp cận này hướng sự tập trung vào kết quả và các khả năng xảy ra ở tương lai thay vì chú trọng vào các nguyên nhân gây ra vấn đề. Con người sẽ có được nhiều hơn các cảm nhận tích cực, nhiều hơn các ý tưởng sáng tạo, và trải nghiệm nhiều hơn cảm giác lạc quan trong việc giải quyết một vấn đề khi họ tập trung vào các kết quả mong đợi trong tương lai thay vì vào người nào hay điều gì đã gây ra vấn đề.

**Bước 1:** Hãy suy nghĩ về một vấn đề bạn gặp phải trong cuộc sống ngay lúc này theo hướng đây không phải là những điều mà bạn muốn nó xảy ra như vậy. Nó

có thể là bất kỳ một vấn đề nào bạn đối mặt tại trường học, ở nhà, hay tại nơi làm việc mà bạn muốn giải quyết. Hãy tóm tắt vấn đề trong một vài từ:

---



---



---



---

**Bước 2:** Bạn hãy viết những câu trả lời ngắn gọn cho từng câu hỏi sau đây

A. Kết quả mà bạn mong muốn khi giải quyết vấn đề này là gì?

---



---



---



---

B. Làm thế nào để tôi biết khi nào tôi sẽ đạt được kết quả tương lai này? (Những gì tôi thấy, nghe, và cảm nhận?:

---



---



---



---

C. Tôi cần những nguồn lực gì để theo đuổi kết quả tương lai mong đợi?

---



---



---



---

D. Bước đầu tiên tôi cần thực hiện là gì để đạt kết quả mong đợi này?

---



---



---



---

**Bước 3:** Trong mỗi nhóm từ 3 đến 5 sinh viên, lần lượt chia sẻ những câu trả lời của mình theo 4 câu hỏi nêu trên. Hơn thế nữa, hãy chia sẻ những gì bạn cảm nhận về kết quả mong đợi khi giải quyết vấn đề. Ví dụ, bạn cảm nhận rằng bạn đã tạo ra sự khởi đầu của một giải pháp mà bạn có khả năng thực hiện? Hãy tiếp tục chia sẻ về suy nghĩ của bạn có tính sáng tạo và có hiệu quả cao hơn hay không

bằng cách tập trung vào việc đạt được một kết quả mong đợi thay vì hướng vào những nguyên nhân gây ra vấn đề.

### TRẢ LỜI NHỮNG CÂU HỎI TỪ “GÓC THẢO LUẬN CỦA NHÀ QUẢN TRỊ”

1. Câu trả lời là một con số quá lớn đến mức không thể tin được: xấp xỉ 800.000 tỷ lần khoảng cách giữa trái đất và mặt trời. Tư duy của bạn bị gắn kết vào độ dày của tờ giấy do đó nó làm cho bạn ước lượng thấp kết quả của việc gấp đôi tờ giấy 100 lần. Sự neo chặt tư duy ban đầu vào độ dày đã đưa đến các câu trả lời sai. Mức độ chắc chắn của bạn về những câu trả lời của bạn như thế nào? Đây chính là một ví dụ về sự tự tin quá mức, một nguyên nhân chủ yếu gây ra lỗi lầm của nhà quản trị.
2. Mỗi hình vẽ khác nhau theo một số cách, Hình (a) có diện tích lớn nhất, (b) có diện tích nhỏ nhất, (c) là một hình vuông duy nhất, (d) là một hình vẽ có 3 cạnh, (e) có bề ngang hẹp nhất và lệch nghiêng, (f) không có tính cân xứng và có 5 cạnh. Bạn đã dừng lại sau khi tìm ra một câu trả lời đúng? Thất bại trong việc vượt qua những ấn tượng ban đầu và đào sâu vào vấn đề thường ngăn cản các nhà quản trị trong việc thông hiểu thực chất của vấn đề là gì hay trong việc nhận dạng giải pháp đúng hay tốt nhất.
3. Nếu bạn trả lời “có”, có nghĩa là bạn vẫn kiên trì với việc thực hiện đầu tư tiếp tục cho một quyết định thậm chí khi nó đã thất bại, hành vi này được gọi là cam kết leo thang. Đây là một sai lầm mà nhiều nhà quản trị đã mắc phải bởi vì họ là con người *gắn kết nhiều cảm xúc* vào các quyết định trước đây, thậm chí là một quyết định không còn hy vọng trong việc sản xuất chiếc máy bay không người lái này.
4. Trung vị của các ước lượng từ nhiều sinh viên là 2.250. Khi thứ tự của phép nhân này được đảo ngược thành  $1 \times 2 \times \dots \times 8$  thì trung vị ước tính sẽ là 512. Câu trả lời đúng sẽ là 40.320. Trật tự thể hiện các thông tin sẽ tạo nên sự khác biệt cho giải pháp của con người, và hành động tạo ra một câu trả lời nhanh chóng sẽ làm cho câu trả lời sai.
5. Khi đánh giá một con người, những thông tin đến đầu tiên có tác động mạnh hơn những thông tin đến sau, đây là *hiệu ứng ưu việt của ấn tượng ban đầu*. Đảo ngược thứ tự của các từ để cho sự thông minh và sự cần cù xuất hiện trước sẽ tạo ra được một ấn tượng tốt hơn. Việc đánh giá Robert có nhiều hay ít cảm xúc lệ thuộc vào trật tự của các từ nêu trên. Bạn có sai lầm hay không khi đánh giá Robert có nhiều cảm xúc hơn bởi vì bị tác động của ấn tượng đầu tiên?
6. Mặc dù các đề xuất bằng nhau về con số, phần lớn mọi người chọn phương án B và C. Con người ghét việc tổn thất nhiều hơn so với những gì họ nhận, do đó khoảng 80% đã chọn việc đảm bảo có một thu nhập nhỏ (B), và 70% đã chấp nhận nhiều rủi ro hơn với hy vọng sẽ một khoản thua lỗ (C). Việc loại trừ cảm xúc ra khỏi quy trình ra quyết định sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn.

## CHÚ THÍCH

1. See Stephen J. Sauer, "Why Bossy Is Better for Rookie Managers," *Harvard Business Review* (May 2012): 30; and Kenneth R. Brousseau et al., "The Seasoned Executive's Decision Making Style," *Harvard Business Review* (February 2006): 110–121, for a discussion of how decision-making behavior evolves as managers progress in their careers.
2. Eric Lipton and John M. Broder, "In Rush to Assist a Solar Company, U.S. Missed Warning Signs," *The New York Times*, September 23, 2011, A1.
3. *Ibid.*
4. Danielle Sacks, "Blown Away," *Fast Company* (February 2011): 58–65, 104.
5. John Cook, "After the Writedown: How Microsoft Squandered Its \$6.3B Buy of Ad Giant aQuantive," *GeekWire*, July 12, 2012, [www.geekwire.com/2012/writedown-microsoft-squandered-62b-purchase-ad-giant-aquantive/](http://www.geekwire.com/2012/writedown-microsoft-squandered-62b-purchase-ad-giant-aquantive/) (accessed August 2, 2012).
6. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), p. 47.
7. Paul J. H. Schoemaker and J. Edward Russo, "A Pyramid of Decision Approaches," *California Management Review* (Fall, 1993): 9–31.
8. Joann S. Lublin and Spencer E. Ante, "Inside Sprint's Bet on iPhone," *The Wall Street Journal*, October 4, 2011, A1.
9. Kris Maher, "At Indiana Machine Shop, Tough Calls Amid Turmoil," *The Wall Street Journal*, August 10, 2011, B1.
10. Samuel Eilon, "Structuring Unstructured Decisions," *Omega* 13 (1985): 369–377; and Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making* (New York: Wiley, 1986).
11. James G. March and Zur Shapira, "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking," *Management Science* 33 (1987): 1404–1418; and Inga Skromme Baird and Howard Thomas, "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking," *Academy of Management Review* 10 (1985): 230–243.
12. Christopher Drew, "Improved Sales Help Boeing Beat Forecasts," *The New York Times*, July 28, 2011, B7; and Christopher Drew, "Deliveries Up, Boeing Beats Forecasts of Analysts," *The New York Times*, July 26, 2012, B3.
13. Reported in David Leonhardt, "This Fed Chief May Yet Get a Honeymoon," *The New York Times*, August 23, 2006.
14. Adam Davidson, "When You Wish Upon 'Ishtar': How Does the Film Industry Actually Make Money?" *The New York Times Magazine* (July 1, 2012): 16–17.
15. Michael Masuch and Perry LaPotin, "Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly* 34 (1989): 38–67; and Richard L. Daft and Robert H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science* 32 (1986): 554–571.



16. Peter C. Cairo, David L. Dotlich, and Stephen H. Rhinesmith, "Embracing Ambiguity," *The Conference Board Review* (Summer 2009): 56–61; John C. Camillus, "Strategy as a Wicked Problem," *Harvard Business Review* (May 2008): 98–106; and Richard O. Mason and Ian I. Mitroff, *Challenging Strategic Planning Assumptions* (New York: Wiley Interscience, 1981).
17. Malcolm Gay, "Preparations Advance in Plan to Breach a Levee in Missouri as a Storm Brews," *The New York Times*, May 2, 2011, A19; and Malcolm Gay, "Levee Breach Moves One Step Closer," *The New York Times*, May 1, 2011, A31.
18. "How Companies Make Good Decisions: McKinsey Global Survey Results," *The McKinsey Quarterly*, January 2009, [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) (accessed February 3, 2009).
19. Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, "Automated Decision Making Comes of Age," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2005): 83–89; and Stacie McCullough, "On the Front Lines," *CIO* (October 15, 1999): 78–81.
20. These examples are from Steve Lohr, "The Age of Big Data," *The New York Times*, February 12, 2012, SR1.
21. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), pp. 5–6; and Amitai Etzioni, "Humble Decision Making," *Harvard Business Review* (July–August 1989): 122–126.
22. James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).
23. Herbert A. Simon, *Models of Man* (New York: Wiley, 1957), pp. 196–205; and Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 2d ed. (New York: Free Press, 1957).
24. Rachel Dodes, "Targeting Younger Buyers, Liz Claiborne Hits a Snag," *The Wall Street Journal*, August 16, 2010, A1.
25. Weston H. Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions," *Organizational Dynamics* 14 (Winter 1986): 5–18; and Herbert A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion," *Academy of Management Executive* 1 (1987): 57–64. For a recent review of research, see Erik Dane and Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making," *Academy of Management Review* 32, no. 1 (2007): 33–54.
26. Harvey Weinstein, as told to Diane Brady, "Etc.: Hard Choices," *Bloomberg Businessweek* (January 30–February 5, 2012): 84.
27. Jaana Woiceshyn, "Lessons from 'Good Minds': How CEOs Use Intuition, Analysis, and Guiding Principles to Make Strategic Decisions," *Long-Range Planning* 42 (2009): 298–319; Ann Hensman and Eugene Sadler-Smith, "Intuitive Decision Making in Banking and Finance," *European Management Journal* 29 (2011): 51–66; Eugene Sadler-Smith and Erella Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel'

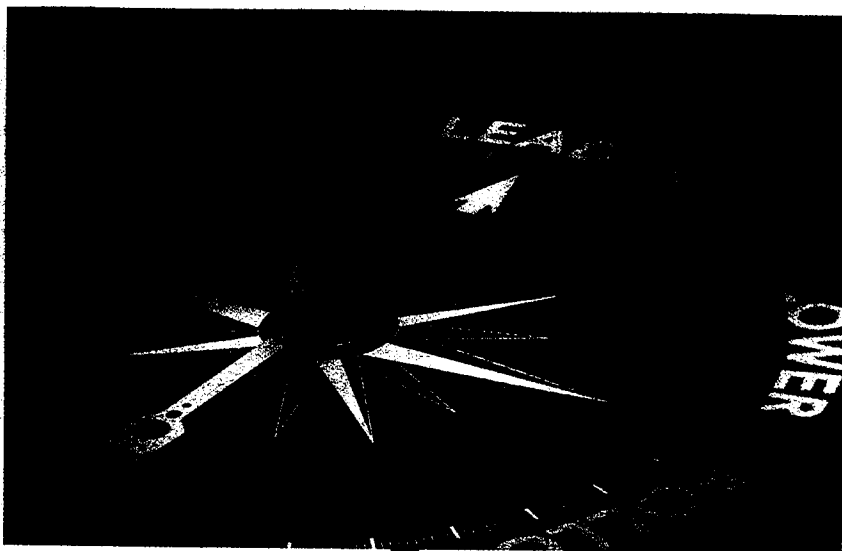
- in Decision-Making," *The Academy of Management Executive* 18, no. 4 (November 2004): 76–91.
28. See Gary Klein, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do* (New York: Doubleday, 2002); Kurt Matzler, Franz Bailom, and Todd A. Mooradian, "Intuitive Decision Making," *MIT Sloan Management Review* 49, no. 1 (Fall 2007): 13–15; Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (New York: Little Brown, 2005); and Sharon Begley, "Follow Your Intuition: The Unconscious You May Be the Wiser Half," *The Wall Street Journal*, August 30, 2002.
  29. Benedict Carey, "Hunches Prove to Be Valuable Assets in Battle," *The New York Times*, July 28, 2009.
  30. C. Chet Miller and R. Duane Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century?" *Academy of Management Executive* 19, no. 1 (2005): 19–30; and Eric Bonabeau, "Don't Trust Your Gut," *Harvard Business Review* (May 2003): 116ff.
  31. Sadler-Smith and Shefy, "The Intuitive Executive"; Simon, "Making Management Decisions"; and Ann Langley, "Between Paralysis by Analysis' and 'Extinction by Instinct,'" *Sloan Management Review* (Spring 1995): 63–76.
  32. This discussion is based on Stephen Friedman and James K. Sebenius, "Organizational Transformation: The Quiet Role of Coalitional Leadership," *Ivey Business Journal* (January–February 2009): 1ff; Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Pamela L. Perrewé, Robyn L. Brouer, Ceasar Douglas, and Sean Lux, "Political Skill in Organizations," *Journal of Management* (June 2007): 290–320; and William B. Stevenson, Jon L. Pierce, and Lyman W. Porter, "The Concept of 'Coalition' in Organization Theory and Research," *Academy of Management Review* 10 (1985): 256–268.
  33. "How Companies Make Good Decisions."
  34. Paul Schwartzman et al., "U-Va Upheaval: 18 Days of Leadership Crisis," *The Washington Post*, June 30, 2012, [www.washingtonpost.com/local/education/u-va-upheaval-18-days-of-leadership-crisis/2012/06/30/gJQAVXEgEW\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/local/education/u-va-upheaval-18-days-of-leadership-crisis/2012/06/30/gJQAVXEgEW_story.html) (accessed August 6, 2012).
  35. George T. Doran and Jack Gunn, "Decision Making in High-Tech Firms: Perspectives of Three Executives," *Business Horizons* (November–December 2002): 7–16.
  36. James W. Fredrickson, "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes," *Academy of Management Journal* 28 (1985): 821–843; James W. Fredrickson, "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions," *Academy of Management Journal* 27 (1984): 445–466; James W. Dean, Jr., and Mark P. Sharfman, "Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process," *Journal of Management Studies* 30, no. 4 (July 1993): 587–610; Nandini Rajagopalan, Abdul M. A. Rasheed, and Deepak K. Datta, "Strategic Decision Processes:

- Critical Review and Future Directions," *Journal of Management* 19, no. 2 (1993): 349–384; and Paul J. H. Schoemaker, "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views," *Journal of Management Studies* 30, no. 1 (January 1993): 107–129.
37. Marjorie A. Lyles and Howard Thomas, "Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models," *Journal of Management Studies* 25 (1988): 131–145; and Susan E. Jackson and Jane E. Dutton, "Discerning Threats and Opportunities," *Administrative Science Quarterly* 33 (1988): 370–387.
  38. Richard L. Daft, Juhani Sormunen, and Don Parks, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study" (unpublished manuscript, Texas A&M University, 1988).
  39. Ben Worthen, Justin Scheck, and Joann S. Lublin, "H-P Defends Hasty Whitman Hire," *The Wall Street Journal*, September 23, 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903703604576586753827390510.html> (accessed August 6, 2012).
  40. Daniel Burrus and John David Mann, "Whatever Your Problem . . . That's Not Likely to Be Your Real Problem," *Leadership Excellence* (February 2011): 7–8.
  41. C. Kepner and B. Tregoe, *The Rational Manager* (New York: McGraw-Hill, 1965).
  42. This image and example is from Burrus and Mann, "Whatever Your Problem."
  43. Paul C. Nutt, "Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision Making," *Academy of Management Executive* 18, no. 4 (2004): 13–28; and P. C. Nutt, "Surprising But True: Half the Decisions in Organizations Fail," *Academy of Management Executive* 13, no. 4 (1999): 75–90.
  44. These examples are from Thomas H. Davenport, "The Wisdom of Your In-House Crowd," *Harvard Business Review* (May 2012): 40.
  45. Peter Mayer, "A Surprisingly Simple Way to Make Better Decisions," *Executive Female* (March–April 1995): 13–14; and Ralph L. Keeney, "Creativity in Decision Making with Value-Focused Thinking," *Sloan Management Review* (Summer 1994): 33–41.
  46. Kerry Capell, "Novartis: Radically Remaking Its Drug Business," *BusinessWeek* (June 22, 2009): 30–35.
  47. Mark McNeilly, "Gathering Information for Strategic Decisions, Routinely," *Strategy & Leadership* 30, no. 5 (2002): 29–34.
  48. *Ibid.*
  49. Joe Pompeo, "A Year into the Times' Digital Subscription Program, Analysts and Insiders See Surprising Success, and More Challenges to Come," *Capital New York Website*, March 19, 2012, [www.capitalnewyork.com/article/media/2012/03/5509293/year-times-digital-subscription-program-analysts-and-insiders-see-surp](http://www.capitalnewyork.com/article/media/2012/03/5509293/year-times-digital-subscription-program-analysts-and-insiders-see-surp) (accessed August 3, 2012); Jeremy W. Peters, "The Times's Online Pay Model Was Years in the Making," *The New*

- York Times (March 20, 2011), [www.nytimes.com/2011/03/21/business/media/21times.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2011/03/21/business/media/21times.html?pagewanted=all) (accessed September 27, 2011); and J. W. Peters, "New York Times is Set to Begin Charging for Web Access; Chairman Concedes Plan is Risky But Says It's an 'Investment in Our Future,'" *International Herald Tribune* (March 18, 2011), 15.
50. Pompeo, "A Year into the Times' Digital Subscription Program."
  51. Based on A. J. Rowe, J. D. Boulgaides, and M. R. McGrath, *Managerial Decision Making* (Chicago: Science Research Associates, 1984); and Alan J. Rowe and Richard O. Mason, *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Your Decision Making* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
  52. Peter Baker, "How Obama's Afghanistan War Plan Came to Be," *International Herald Tribune*, December 7, 2009; and Ron Walters, "Afghanistan: The Big Decision," *The Washington Informer*, December 10–16, 2009.
  53. This section is based on John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston: Harvard Business School Press, 1999); Max H. Bazerman and Dolly Chugh, "Decisions Without Blinders," *Harvard Business Review* (January 2006): 88–97; J. S. Hammond, R. L. Keeney, and H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making," *Harvard Business Review* (September–October 1998): 47–58; Oren Harari, "The Thomas Lawson Syndrome," *Management Review* (February 1994): 58–61; Dan Ariely, "Q&A: Why Good CIOs Make Bad Decisions," *CIO* (May 1, 2003): 83–87; Leigh Buchanan, "How to Take Risks in a Time of Anxiety," *Inc.* (May 2003): 76–81; and Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 5th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2002).
  54. J. B. Schmidt and R. J. Calantone, "Escalation of Commitment During New Product Development," *Journal of the Academy of Marketing Science* 30, no. 2 (2002): 103–118.
  55. Norihiko Shirouzu, Phred Dvorak, Yuka Hayashi, and Andrew Morse, "Bid to 'Protect Assets' Slowed Reactor Fight," *The Wall Street Journal*, March 19, 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704608504576207912642629904.html> (accessed August 6, 2012).
  56. John D. Stoll, Kevin Helliker, and Neil E. Boudette, "A Saga of Decline and Denial," *The Wall Street Journal*, June 2, 2009.
  57. Mark Fenton-O'Creevy et al., "Thinking, Feeling, and Deciding: The Influence of Emotions on the Decision Making and Performance of Traders," *Journal of Organizational Behavior* 32 (2011): 1044–1061.
  58. Example from Jerome Groopman, *How Doctors Think* (New York: Houghton Mifflin, 2007).
  59. Dan Ariely, "The Long-Term Effects of Short-Term Emotions," *Harvard Business Review* (January–February 2010): 38.
  60. Jessica Silver-Greenberg, "New Fraud Inquiry as JPMorgan's Loss Mounts," *The New York Times*, July 13, 2012, <http://dealbook.nytimes.com/2012/07/13/>

- jpmorgan-says-traders-observed-losses-in-first-quarter/ (accessed August 7, 2012); Ben Protess et al., "In JPMorgan Chase Trading Bet, Its Confidence Yields to Loss," *The New York Times*, May 11, 2012, <http://dealbook.nytimes.com/2012/05/11/in-jpmorgan-chase-trading-bet-its-confidence-yields-to-loss/> (accessed May 15, 2012); Peter Eavis and Susanne Craig, "Th Bet Th t Blew Up for JPMorgan Chase," *The New York Times*, May 11, 2012, <http://dealbook.nytimes.com/2012/05/11/the-bet-that-blew-up-for-jpmorgan-chase/> (accessed May 15, 2012); and Jessica Silver-Greenberg and Nelson D. Schwartz, "Red Flags Said to Go Unheeded by Bosses at JPMorgan," *The New York Times*, May 14, 2012, <http://dealbook.nytimes.com/2012/05/14/warnings-said-to-go-unheeded-by-chase-bosses/> (accessed May 15, 2012).
61. Kathleen M. Eisenhardt, "Strategy as Strategic Decision Making," *Sloan Management Review* (Spring 1999): 65–72.
  62. Daniel Kahneman, Dan Lovallo, and Olivier Sibony, "Before You Make That Big Decision," *Harvard Business Review* (June 2011): 50–60.
  63. Josh Hyatt, "Where the Best—and Worst—Ideas Come From" (a brief synopsis of "Idea Generation and the Quality of the Best Idea," by Karen Girotra, Christian Terwiesch, and Karl T. Ulrich), *MIT Sloan Management Review* (Summer 2008): 11–12; and Robert C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View," *Academy of Management Review* 33, no. 3 (2008): 649–668.
  64. R. B. Gallupe et al., "Blocking Electronic Brainstorms," *Journal of Applied Psychology* 79 (1994): 77–86; R. B. Gallupe and W. H. Cooper, "Brainstorming Electronically," *Sloan Management Review* (Fall 1993): 27–36; and Alison Stein Wellner, "A Perfect Brainstorm," *Inc.* (October 2003): 31–35.
  65. Wellner, "A Perfect Brainstorm"; Gallupe and Cooper, "Brainstorming Electronically."
  66. This section is based on Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, "Evidence-Based Management," *Harvard Business Review* (January 2006), 62–74; Rosemary Stewart, *Evidence-based Decision Making* (Radcliffe Publishing, 2002); and Joshua Klayman, Richard P. Larrick, and Chip Heath, "Organizational Repairs," *Across the Board* (February 2000), 26–31.
  67. Thomas H. Davenport, "Make Better Decisions," *Harvard Business Review* (November 2009), 117–123.
  68. Study by Erik Brynjolfsson, Lorin Hitt, and Heekyung Kim; results reported in Steve Lohr, "The Age of Big Data," *The New York Times*, February 12, 2012, SR1.
  69. Sydney Finkelstein, "Think Again: Good Leaders, Bad Decisions," *Leadership Excellence* (June 2009): 7; "Flaws in Strategic Decision Making: McKinsey Global Survey Results," *The McKinsey Quarterly*, January 2009, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com); Michael A. Roberto, "Making Difficult Decisions in Turbulent Times," *Ivey Business Journal* (May–June 2003): 1–7; Eisenhardt, "Strategy As Strategic Decision Making"; and David A. Garvin and Michael A. Roberto, "What You Don't Know About Making Decisions," *Harvard Business Review* (September 2001): 108–116.

70. Nick Wingfield and Brian Stelter, "A Juggernaut Stumbles," *The New York Times*, October 25, 2011, B1.
71. David M. Schweiger and William R. Sandberg, "The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision Making," *Strategic Management Journal* 10 (1989): 31–43; "Avoiding Disasters," sidebar in Paul B. Carroll and Chunka Mui, "7 Ways to Fail Big," *Harvard Business Review* (September 2008): 82–91; and "The Devil's Advocate," *Small Business Report* (December 1987): 38–41.
72. Doran and Gunn, "Decision Making in High-Tech Firms."
73. Eisenhardt, "Strategy As Strategic Decision Making."
74. Garvin and Roberto, "What You Don't Know About Making Decisions."
75. Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2d ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
76. Jerry B. Harvey, "The Abilene Paradox: The Management of Agreement," *Organizational Dynamics* (Summer 1988): 17–43.
77. Ethan Smith, "Disney Hobbles Lone Ranger," *The Wall Street Journal*, August 15, 2011, B1.
78. S. Trevis Certo, Brian L. Connelly, and Laszlo Tihanyi, "Managers and Their Not-So-Rational Decisions," *Business Horizons* 51 (2008): 113–119.
79. Hans Wissema, "Driving Through Red Lights; How Warning Signals Are Missed or Ignored," *Long Range Planning* 35 (2002): 521–539.
80. *Ibid.*
81. Thomas E. Ricks, "Army Devises System to Decide What Does, Does Not, Work," *The Wall Street Journal*, May 23, 1997, A1; David W. Cannon and Jeffrey McCollum, "Army Medical Department Lessons Learned Program Marks 25th Anniversary," *Military Medicine* (November 2011): 1212–1214.
82. Peter Eisler, Blake Morrison, and Tom Vanden Brook, "Strategy That's Making Iraq Safer Was Snubbed for Years," *USA Today*, December 19, 2007.
83. Chuck Salter, "Lenovo: Protect and Attack," *Fast Company* (December 2011–January 2012): 116–121, 154–155.
84. Adapted from Rowe and Mason, *Managing with Style*, pp. 40–41.
85. This approach to decision making was developed by Robert P. Bostrom and Victoria K. Clawson of Bostrom and Associates, Columbia, Missouri, and this exercise is based on a write-up appearing in *Inside USAA*, the company newsletter of USAA (September 11, 1996), pp. 8–10; and Victoria K. Clawson and Robert P. Bostrom, "Research-Driven Facilitation Training for Computer-Supported Environments," *Group Decision and Negotiation* 5 (1996): 7–29.



# PHẦN 4

TỔ CHỨC

## CHƯƠNG 10

# Thiết kế tổ chức thích nghi

### ĐỀ CƯƠNG CHƯƠNG 10

- Niềm tin của bạn trong hoạt động lãnh đạo là gì?
- Thiết kế tổ chức theo chiều dọc
- Thiết kế các bộ phận trong cấu trúc tổ chức
- Thiết kế tổ chức theo chiều ngang
- Các yếu tố định hình cấu trúc tổ chức
- Ra quyết định có tính sáng tạo

### KẾT QUẢ HỌC TẬP MONG ĐỢI

Sau khi học xong chương này, bạn sẽ có khả năng:

- Thảo luận những đặc trưng cơ bản của hoạt động tổ chức thông qua các khái niệm như chuyên môn hóa công việc, chuỗi mệnh lệnh, phạm vi quản trị, tập trung và phi tập trung.
- Mô tả được cách tiếp cận theo chức năng và theo bộ phận chuyên môn hóa khi thực hiện hoạt động tổ chức.
- Giải thích cách tiếp cận theo ma trận khi thiết kế tổ chức và những ứng dụng của nó trong các tổ chức kinh doanh nội địa và quốc tế.
- Mô tả hệ thống cấu trúc tổ chức theo đội và theo mạng lưới ảo và lý do tại sao chúng đang được theo đuổi bởi các tổ chức.
- Giải thích lý do vì sao các tổ chức cần phối hợp giữa các bộ phận và các cấp, và mô tả cơ chế sử dụng để đạt được sự phối hợp.
- Nhận dạng cách thức sử dụng các cấu trúc tổ chức để đạt được mục tiêu chiến lược.
- Xác định công nghệ sản xuất và giải thích vì sao công nghệ tác động đến cấu trúc tổ chức.





# NIỀM TIN CỦA BẠN TRONG HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO LÀ GÌ?<sup>1</sup>

**Hướng dẫn:** Sự tương thích giữa một nhà quản trị mới và tổ chức thường dựa vào niềm tin cá nhân của về vai trò của các nhà lãnh đạo. Mọi việc sẽ được tiến hành tốt nhất khi thiết kế tổ chức phù hợp với niềm tin của nhà lãnh đạo mới về vai trò lãnh đạo của ông hay bà ấy.

Hãy suy nghĩ về mức độ thể hiện niềm tin của bạn về vai trò của nhà lãnh đạo ứng với từng phát biểu sau đây. Hãy đánh dấu vào vị trí “Hầu như đúng” cho 4 phát biểu nào đúng nhất với bạn, và đánh dấu vào vị trí “Hầu như sai” cho 4 phát biểu hầu như ít đúng nhất đối với bạn.

Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Nhà lãnh đạo nên có trách nhiệm với nhóm hay với tổ chức.		
2. Nhiệm vụ cơ bản nhất của nhà lãnh đạo là việc ra và truyền đạt các quyết định.		
3. Các thành viên của nhóm và tổ chức nên trung thành với những nhà lãnh đạo đã được bổ nhiệm.		
4. Trách nhiệm về việc chấp nhận rủi ro thuộc về các nhà lãnh đạo.		
5. Các nhà lãnh đạo nên đẩy mạnh việc thảo luận với các thành viên về tương lai.		
6. Các nhà lãnh đạo thành công cần đặt việc học tập của mọi người vào những việc được ưu tiên cao nhất.		
7. Các tổ chức cần phải luôn thay đổi cách thức mà nó tiến hành công việc để thích nghi với một thế giới đang thay đổi.		
8. Mọi người trong tổ chức nên có trách nhiệm cho việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.		

**Cho điểm và giải thích:** Mỗi câu hỏi thuộc vào một trong hai nhóm đo lường niềm tin lãnh đạo. Phát biểu trong các câu 1-4 thể hiện niềm tin lãnh đạo dựa vào vị trí. Đây là niềm tin cho rằng những con người tài năng và trung thành nhất được đặt vào vị trí lãnh đạo và họ nhận lấy trách nhiệm và quyền lực cho nhóm hay tổ chức. Phát biểu trong các câu 5-8 thể hiện niềm tin lãnh đạo không dựa vào hệ thống cấp bậc quyền lực. Niềm tin này cho rằng nhóm hoặc tổ chức đối mặt với một hệ thống phức tạp các thách thức có tính thích nghi, và các nhà lãnh đạo xem công việc của họ chính là hỗ trợ cho dòng thông tin giữa các thành viên và dùng toàn bộ sự cam kết cao nhất của họ để đáp ứng những thách thức này. Số lượng các câu trả lời “Hầu như đúng” càng nhiều thể hiện niềm tin cá nhân của bạn hướng về lãnh đạo dựa trên vị trí và ngược lại.

Niềm tin lãnh đạo dựa vào vị trí thường có tác dụng hữu hiệu với những nhà quản trị làm việc trong hệ thống cấu trúc cấp bậc theo chiều dọc truyền thống hay các tổ chức cơ học. Niềm tin lãnh đạo phi cấp bậc thường có hiệu lực đối với những nhà quản trị thực hiện công việc trong các tổ chức có cấu trúc theo chiều ngang, hay tổ chức cơ học, chẳng hạn như quản trị các đội, dự án, và hệ thống mạng tương tác.

Công ty phần mềm Valve, là đơn vị đã tạo ra một số trò chơi bằng kỹ thuật số và bằng hình phổ biến nhất trên thế giới, sử dụng trên 300 nhân viên và cung cấp thực phẩm, các phòng mát-xa, và dịch vụ giặt ủi miễn phí tại nơi làm việc. Nhưng điều mà công ty không có làm mọi người ngạc nhiên nhất chính là: không có ông chủ tại công ty. Cấu trúc tổ chức độc đáo của Valve đã gây ra một trận chiến truyền thông khi một người nào đó đã đưa cuốn sổ tay hướng dẫn nhân viên lên mạng vào mùa xuân năm 2012, nhưng thật ra Valve đã hoạt động một cách nhịp nhàng mà không có những ông chủ từ khi được thành lập vào năm 1996. Hai nhà

sáng lập Gabe Newell và Mike Harrington, là những nhân viên cũ của Microsoft, mong muốn tạo ra một tổ chức phẳng và thân mật theo đó cho phép nhân viên linh hoạt đến mức tối đa để sáng tạo. Công ty đánh giá cao “sự thân mật và linh hoạt” đến mức các bàn làm việc được thiết kế theo vòng tròn. Người nhân viên tự chọn các đồng nghiệp để cùng làm việc trong một dự án mà họ nghĩ rằng nó có giá trị và người nhân viên xoay bàn làm việc của họ theo vòng tròn để hình thành một đội làm việc tại bất kỳ khu vực nào mà họ chọn. Điều này có vẻ như là một giấc mơ cho người nhân viên, nhưng nhiều người không điều chỉnh được hành vi của mình với cách tổ chức “không có cấu trúc chính là có cấu trúc”, và họ đã từ bỏ nó để trở về với những công việc có tính truyền thống hơn.<sup>2</sup>

Bạn có thể làm việc trong một công ty không có ông chủ, không có văn phòng cố định, và không có một cấu trúc được xác định rõ ràng? Valve là một trường hợp khác thường, nhưng nhiều công ty đang làm phẳng hệ thống cấp bậc và giảm bớt những cấp quản trị trung gian để cải thiện hiệu suất và làm cho tổ chức linh hoạt hơn. Nhiều người phát triển nhanh trong những tổ chức ít cấp bậc, trong khi đó những người khác lại rất khó khăn trong những tổ chức không có cấu trúc theo chiều dọc được xác định rõ ràng. Đặc biệt nhiều nhà quản trị mới thường cảm thấy thoải mái hơn và làm việc có hiệu quả hơn trong một hệ thống tổ chức có sự tương thích với niềm tin lãnh đạo.

Với công việc là một nhà quản trị, bạn sẽ phải thông hiểu và học tập cách thức làm việc trong phạm vi một hệ thống cấu trúc đa dạng. Tất cả mọi tổ chức tìm cách trả lời những câu hỏi liên quan đến thiết kế tổ chức, tái cấu trúc tổ chức thường xuyên mới có thể hình thành một chiến lược mới đáp ứng với các điều kiện môi trường hay công nghệ đang thay đổi. Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã tái bố trí các nhóm bộ phận chuyên môn hóa, các chuỗi quyền lực, và thực hiện cơ chế phối hợp theo chiều ngang để đạt được các mục tiêu chiến lược, hay để ứng phó với một môi trường đầy bất ổn. Các nhà quản trị tại công ty truyền thông Hachette Filipacchi của Hoa Kỳ, là đơn vị sở hữu các tạp chí như Elle và Woman's Day, đã hình thành chức danh quản trị thương hiệu để gia tăng sự phối hợp theo chiều ngang giữa các bộ phận và đảm bảo mọi người từ nhà biên tập cho đến người thực hiện marketing sự kiện đều nằm trong vòng lưu chuyển thông tin. Michael Dell đã hình thành một bộ phận riêng biệt tại công ty của mình để tập trung đặc biệt vào một số sản phẩm như điện thoại di động và các thiết bị di động khác vốn là một lĩnh vực đang phát triển nhanh trong ngành máy tính. Tại Sony, các nhà quản trị cấp cao đã đưa thêm một chức danh quản trị đó là nhân viên phụ trách an ninh mạng (CISO: Chief information security officer) vào hệ thống cấp bậc quyền lực của công ty sau khi những người tấn công mạng xâm nhập và lấy đi hàng triệu tập tin dữ liệu khách hàng trong hệ thống mạng được xem là an toàn của Sony. Sony đã phải đóng cửa tạm thời mạng PlayStation Network để khắc phục những lỗ hổng, và điều này dẫn đến sự sụt giảm doanh số, tổn kém chi phí điều tra, mất đi lòng trung thành của khách hàng, và đang tiếng của công ty. Vị trí mới tạo ra CISO, theo lời người phát ngôn của Sony, “sẽ giám sát một cách năng động vào những đe dọa mới nhất về an ninh và phòng thủ chủ động... để duy trì những cam kết vững chắc về việc bảo vệ dữ liệu của khách hàng của công ty”.<sup>3</sup> Những tổ chức trong các ví

dụ nêu trên đã sử dụng những khái niệm cơ bản của hoạt động tổ chức vào thực tiễn quản trị.

Hoạt động tổ chức là việc triển khai các nguồn lực của tổ chức để đạt được các mục tiêu chiến lược. Việc triển khai các nguồn lực được thể hiện trong việc bố trí lực lượng nhân viên vào các bộ phận chuyên môn hóa và vào các nhóm công việc, thiết lập các tuyến quyền lực, và cơ chế để phối hợp các công việc khác nhau của tổ chức.

Hoạt động tổ chức có một tầm quan trọng lớn vì nó đi sau chiến lược. Chiến lược xác định *những gì cần phải làm*; hoạt động tổ chức xác định cách thức để thực hiện chúng. Cấu trúc tổ chức là một công cụ mạnh mẽ để đạt được các mục tiêu chiến lược, và sự thành công của chiến lược thường được quyết định bởi sự thích hợp của nó với cấu trúc của tổ chức. Chương này sẽ trình bày những khái niệm cơ bản được áp dụng cho tất cả các tổ chức và bộ phận, bao gồm cấu trúc tổ chức theo chiều dọc và việc sử dụng các cơ chế để phối hợp theo chiều ngang. Chương 11 sẽ thảo luận về cách thức các tổ chức được thiết kế để hỗ trợ sự đổi mới và thay đổi. Chương 12 và 13 sẽ xem xét cách thức sử dụng nguồn nhân lực để có lợi thế tốt nhất cho tổ chức.

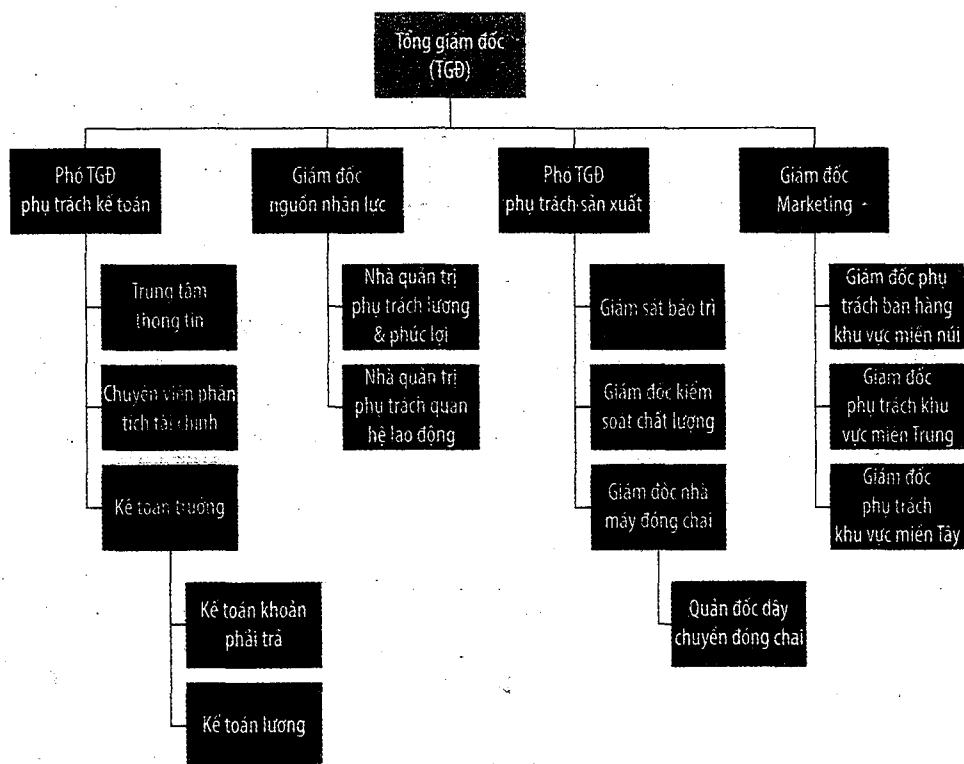
## THIẾT LẬP CẤU TRÚC THEO CHIỀU DỌC

Thực hiện quá trình tổ chức sẽ dẫn đến việc hình thành cấu trúc tổ chức cho phép xác định cách thức phân chia các công việc và huy động nguồn lực. Cấu trúc tổ chức được định nghĩa như là: (1) một tập hợp các nhiệm vụ chính thức được giao cho các cá nhân và bộ phận; (2) việc thiết lập các quan hệ báo cáo chính thức, bao gồm tuyến quyền lực, trách nhiệm ra quyết định, số lượng các cấp trong cơ cấu tổ chức, và phạm vi kiểm soát của nhà quản trị; và (3) việc thiết kế một hệ thống đảm bảo sự phối hợp có hiệu quả giữa những nhân viên thuộc các bộ phận.<sup>4</sup> Đảm bảo sự phối hợp giữa các bộ phận cũng rất quan trọng như việc xác định có bao nhiêu bộ phận trong tổ chức. Không có các hệ thống phối hợp có hiệu quả, việc xây dựng cấu trúc tổ chức chưa thể hoàn thành.

Việc xác định tập hợp các nhiệm vụ và các mối quan hệ báo cáo chính thức của các bộ phận trong tổ chức cung cấp một khuôn khổ cho việc kiểm soát tổ chức theo chiều dọc. Các đặc trưng của một cơ cấu tổ chức theo chiều dọc được thể hiện trong sơ đồ tổ chức, là một cách thể hiện bằng hình ảnh của một cấu trúc tổ chức.

Một ví dụ về sơ đồ tổ chức của một nhà máy sản xuất nước uống đóng chai được thể hiện trong minh họa 10.1. Nhà máy này có bốn bộ phận chính – kế toán, nguồn nhân lực, sản xuất, và marketing. Sơ đồ tổ chức phác họa chuỗi mệnh lệnh, thể hiện nhiệm vụ của các bộ phận và cách thức tương thích giữa chúng với nhau, và cung cấp các trật tự và tính hợp lý cho toàn thể tổ chức. Mỗi người nhân viên sẽ có một nhiệm vụ được xác định trước, một tuyến quyền lực, và trách nhiệm về việc ra các quyết định. Phần tiếp theo sẽ thảo luận một cách chi tiết nhiều đặc điểm quan trọng của cấu trúc tổ chức theo chiều dọc.

MINH HỌA 10.1 Sơ đồ tổ chức của một nhà máy sản xuất nước uống đóng chai



## Chuyên môn hóa công việc

Tổ chức thường thực hiện rất nhiều các nhiệm vụ khác nhau. Một nguyên tắc căn bản là công việc có thể được thực hiện một cách có hiệu suất hơn nếu người nhân viên được phân công chuyên môn hóa.<sup>5</sup> Chuyên môn hóa công việc, đôi khi được gọi là chuyên môn hóa lao động, thể hiện mức độ phân chia các nhiệm vụ của tổ chức thành các bộ phận nhỏ hơn gọi là các công việc. Chuyên môn hóa công việc trong minh họa 10.1 được thể hiện qua việc phân chia nhiệm vụ sản xuất thành các công việc như đóng chai, kiểm soát chất lượng, và bảo dưỡng. Người nhân viên trong mỗi bộ phận chỉ thực hiện những nhiệm vụ liên quan đến chức năng chuyên môn hóa của họ. Khi tổ chức phải đối mặt với những vấn đề mới mang tính chiến lược, các nhà quản trị thường thành lập các vị trí hay bộ phận mới để phụ trách việc giải quyết chúng, ví dụ như Sony tạo ra chức danh nhà quản trị an ninh thông tin mạng (CISO), đã được giới thiệu trong phần trên của chương này. Nhiều công ty đã xây dựng chức danh quản trị sự đa dạng do tầm quan trọng của môi trường lao động đa dạng ngày nay do việc sử dụng ngày càng nhiều lao động phụ nữ và những người thuộc cộng đồng dân cư thiểu số. Thậm chí chức danh giám đốc phụ trách thông tin hầu như chưa bao giờ được đề cập đến vào thời điểm một thập kỷ trước đây, nhưng ngày nay tại các cơ quan của chính phủ,

các tổ chức phi lợi nhuận, và các danh nghiệp đều có chức danh giám đốc thông tin. Vào năm 2009, tổng thống Barack Obama đã bổ nhiệm Kundra vào vị trí giám đốc thông tin đầu tiên của chính phủ Hoa Kỳ.<sup>6</sup>

Khi việc chuyên môn hóa công việc ngày càng sâu rộng, người nhân viên chỉ chuyên thực hiện một nhiệm vụ duy nhất. Phạm vi của các công việc ngày càng nhỏ hơn, nhưng chúng được thực hiện với một hiệu suất cao hơn. Việc chuyên môn hóa công việc có thể được nhìn thấy rất rõ trong dây chuyền lắp ráp xe hơi, nơi những người nhân viên thực hiện lặp đi lặp lại cùng một nhiệm vụ. Một điều rõ ràng là một người nhân viên duy nhất không thể nào thực hiện được việc sản xuất trọn vẹn một chiếc xe hơi hay thực hiện quá nhiều những công việc không có liên quan với nhau.

Bất kể những ưu điểm hiển nhiên của việc chuyên môn hóa, nhiều tổ chức đang xem xét lại vấn đề này. Chuyên môn hóa quá sâu làm cho người nhân viên trở nên biệt lập và chỉ làm duy nhất một loại công việc sẽ làm cho họ trở nên buồn chán. Thêm vào đó, việc chuyên môn hóa quá sâu sẽ tạo nên tình trạng ngăn cách và gây trở ngại cho sự phối hợp vốn rất cần thiết để tổ chức có hiệu quả hơn. Nhiều công ty ngày nay đang thực hiện việc làm theo đội và thực hiện các cơ chế khác để thúc đẩy sự phối hợp và tạo ra những thử thách cho người nhân viên.

## Chuỗi mệnh lệnh

Chuỗi mệnh lệnh thể hiện một chuỗi quyền lực liên kết những người nhân viên trong tổ chức và chỉ ra mối quan hệ báo cáo trực tiếp trong cơ cấu tổ chức. Chuỗi mệnh lệnh được xây dựng dựa trên hai nguyên tắc cơ bản: tính duy nhất của mệnh lệnh và tính đa hướng. Tính duy nhất của mệnh lệnh thể hiện qua việc người nhân viên chỉ nhận một mệnh lệnh duy nhất từ cấp trên trực tiếp của mình. Tính đa hướng thể hiện việc xác định các tuyến quyền lực trong một tổ chức bao quát tất cả mọi người. Quyền lực và trách nhiệm của các công việc khác nhau cần được phân biệt rõ. Mọi người trong tổ chức cần phải biết họ chịu trách nhiệm báo cáo với ai cũng như chuỗi các nhà quản trị từ cấp thấp nhất đến cấp cao. Ví dụ tại công ty Sony, nhà quản trị về an ninh mạng phải báo cáo trực tiếp cho nhà quản trị phụ trách thông tin, và đến lượt người này phải báo cáo trực tiếp cho nhà quản trị phụ trách sự thay đổi, và nhà quản trị này sẽ trực tiếp báo cáo cho Tổng giám đốc.<sup>7</sup> Trong minh họa 10.1, nhân viên kế toán tiền lương sẽ báo cáo cho kế toán trưởng, và người này có trách nhiệm báo cáo cho phó tổng giám đốc phụ trách kế toán, và phó tổng giám đốc này có trách nhiệm báo cáo trực tiếp cho Tổng giám đốc.

## Quyền lực, trách nhiệm, và ủy quyền

Chuỗi mệnh lệnh mô tả cấu trúc quyền lực của tổ chức. Quyền lực được định nghĩa là thẩm quyền chính thức và hợp pháp của nhà lãnh đạo trong việc ra quyết định, ban hành các mệnh lệnh, và tiến hành phân bổ nguồn lực để đạt được các kết quả mong đợi của tổ chức. Quyền lực được nhận dạng thông qua ba đặc trưng.<sup>8</sup>

1. Quyền lực được gắn với vị trí chứ không phải con người. Nhà quản trị có quyền lực xuất phát từ vị trí mà họ đang giữ, và bất kỳ một người nào đó có giữ một vị trí như vậy họ cũng có cùng mức quyền lực đó.
2. Quyền lực được phân cấp từ trên xuống theo chiều dọc của hệ thống cấp bậc. Vị trí càng cao trong cấu trúc cấp bậc thì càng có nhiều quyền lực chính thức hơn.
3. Quyền lực phải được sự chấp nhận của cấp dưới. Cho dù quyền lực được phân cấp từ trên xuống, nhưng những nhân viên cũng sẽ tuân thủ quyền lực này bởi vì họ tin rằng các nhà quản trị có quyền hợp pháp trong việc ban hành các mệnh lệnh. Lý thuyết về sự chấp nhận quyền lực cho rằng một nhà quản trị sẽ có quyền lực chỉ khi nào cấp dưới sẵn lòng chấp nhận mệnh lệnh của họ. Nếu nhân viên cấp dưới từ chối việc chấp hành mệnh lệnh vì mệnh lệnh này nằm ngoài phạm vi chấp thuận của họ, quyền lực của nhà quản trị sẽ không còn nữa.<sup>9</sup>

*Trách nhiệm* là một mặt của vấn đề quyền lực. Trách nhiệm thể hiện nghĩa vụ trong việc thực hiện một công việc hay một hoạt động được phân công. Thông thường các nhà quản trị được giao quyền lực tương xứng với trách nhiệm. Khi các nhà quản trị được giao trách nhiệm đạt được các mục tiêu kết quả công việc nào đó nhưng lại có quá ít quyền lực, thì việc hoàn thành mục tiêu công việc sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Lúc đó việc hoàn thành công việc của họ lệ thuộc vào khả năng thuyết phục người khác và vận may của họ. Khi các nhà quản trị có quyền lực quá mức so với yêu cầu trách nhiệm của công việc, họ có thể trở thành nhà độc tài và sử dụng quyền lực để đạt các mục tiêu phù phiếm.<sup>10</sup>

Trách nhiệm báo cáo là một cơ chế được sử dụng để tạo sự tương thích giữa quyền lực và trách nhiệm. Trách nhiệm báo cáo bao hàm việc một người đang có quyền lực và trách nhiệm sẽ trở thành đối tượng phải báo cáo và đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ đến những người là cấp trên trực tiếp trong chuỗi mệnh lệnh.<sup>11</sup>

Với những tổ chức có sự vận hành hữu hiệu, mọi người cần phải biết mình có trách nhiệm báo cáo những gì và chấp nhận những thẩm quyền và trách nhiệm để thực hiện chúng. Tại Apple, tư duy về trách nhiệm báo cáo được hình thành bởi Steve Jobs đã được truyền đi và phổ biến trong toàn tổ chức. Thuật ngữ DRI, có nghĩa là *trách nhiệm báo cáo cá nhân*, thường xuất hiện trong các chương trình nghị sự và trong các hoạt động khác để mọi người đều biết rằng ai là người chịu trách nhiệm về điều gì.<sup>12</sup>

Một khái niệm quan trọng khác liên quan đến quyền lực đó là ủy quyền.<sup>13</sup> Ủy quyền là một quá trình theo đó các nhà quản trị sử dụng việc giao quyền và trách nhiệm cho những người giữ vị trí thấp hơn họ trong cơ cấu cấp bậc của tổ chức. Phần lớn các tổ chức ngày nay khuyến khích các nhà quản trị thực hiện việc ủy quyền cho những người thuộc cấp thấp nhất trong hệ thống cấp bậc để tạo sự linh hoạt tối đa nhằm thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng và tạo sự thích ứng với điều kiện môi trường thay đổi. Chúng ta sẽ xem xét cách thức mà các nhà quản trị cấp cao tại Meetup.com tạo sức sống mới cho công ty bằng cách chuyển giao quyền lực và trách nhiệm xuống cho cấp thấp nhất trong hệ thống cấp bậc.

## TÌNH HUỐNG CỦA CÔNG TY MEET.UP.COM

Meetup.com đã được nhiều người biết đến từ việc tổ chức chiến dịch vận động tranh cử tổng thống của Howard Dean vào năm 2004. Là một tổ chức chuyên giúp những người tạo lập nên tổ chức, Meetup đã có công trong việc thiết lập các nhóm và cộng đồng địa phương hoạt động đa dạng từ việc tổ chức các cuộc tuần hành phản đối cho đến việc hình thành các câu lạc bộ làm vườn. Khi Meetup bắt đầu đi vào giai đoạn phát triển mở rộng nhanh, các nhà lãnh đạo cấp cao của Meetup đã triển khai một cấu trúc mệnh lệnh - kiểm soát như là một cách để điều chỉnh và giám sát việc thực hiện công việc. Công ty thậm chí còn thành lập một "ban phân tích" để làm việc với các nhà quản trị để quan sát xem người nhân viên có thể làm được và không làm được những gì. Vương mắc được phát hiện chính là "năng suất đang ngày càng đi xuống", lời phát biểu của giám đốc phụ trách về kỹ thuật Greg Whalin. Vào một ngày, giám đốc điều hành đã kéo tổng giám đốc tổng giám đốc Scott Heiferman vào phòng hội nghị và trình cho ông một bản danh sách những lời phàn nàn của nhân viên như việc phê phán "Chúng ta không phải là một công ty sáng tạo" và "Tôi rất ghét sơ đồ tổ chức hiện nay". Heiferman quyết định thay đổi cấu trúc tổ chức theo chiều ngược lại và thực hiện chuyển giao quyền lực và trách nhiệm cho người nhân viên. Đến nay, người nhân viên tại Meetup hầu như có quyền tự do lớn trong việc chọn lựa làm việc cho dự án mà họ thích và tự quyết định cách thức cũng như thời gian hoàn thành công việc. Sự sáng tạo của người nhân viên đã đạt được tầm cao mới từ khi họ được giao quyền và trách nhiệm trong việc ra các quyết định cũng như thiết lập các thứ tự ưu tiên khi thực hiện công việc. Hơn thế nữa người nhân viên giờ đây làm việc với một sự nỗ lực cao hơn. Heiferman đã nói: "Chúng tôi đã thực hiện một khối lượng công việc cao hơn trong vòng 6 tuần so khối lượng công việc hoàn thành trong 6 tháng vào năm trước".<sup>14</sup>

Thông qua tình huống minh họa nêu trên, chúng ta thấy việc ủy quyền ra quyết định xuống cấp quản trị thấp nhất và cho cả người nhân viên có thể động viên rất tốt và cải thiện tốc độ, sự linh hoạt và sự sáng tạo. Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị không sẵn lòng thực hiện việc ủy quyền. Khi họ không làm điều đó, họ đã đánh giá thấp vai trò của người dưới quyền và ngăn cản con người thực hiện công việc của họ một cách có hiệu quả hơn.

### Quyền lực tuyển và quyền lực tham mưu

Nhận thức rõ sự khác biệt giữa quyền lực theo tuyển và tham mưu là một vấn đề quan trọng trong nhiều tổ chức vì nó cho phép nhận dạng một nhà quản trị nào đó đang làm việc theo tuyển cấp bậc hay ở bộ phận tham mưu trong cơ cấu tổ chức. Các bộ phận theo tuyển thực hiện các công việc nhằm hoàn thành các mục đích và nhiệm vụ của tổ chức đó. Trong một công ty sản xuất phần mềm, các bộ phận theo tuyển tiến hành chế tạo và bán các sản phẩm. Trong một công ty kinh doanh trực tuyến, các bộ phận theo tuyển là những bộ phận phát triển và quản lý các dịch vụ được giới thiệu trên mạng và bộ phận bán hàng. Các bộ phận tham mưu bao gồm tất cả những bộ phận cung cấp các kỹ năng chuyên môn để hỗ trợ bộ phận theo tuyển. Các bộ phận tham mưu có mối quan hệ tư vấn cho các bộ phận theo tuyển về các lĩnh vực như marketing, quan hệ lao động, nghiên cứu, kế toán, và quản trị nguồn nhân lực.

## Bài kiểm tra tự đánh giá của người mới trở thành nhà quản trị:

### ỦY QUYỀN

**Hướng dẫn:** Bạn sẽ chia sẻ nhiệm vụ với người khác như thế nào tại trường học hay nơi làm việc với các hoạt động như thực hiện bài tập nhóm hay các hoạt động của một câu lạc bộ nào đó? Hãy trả lời "Hầu như đúng" hay "Hầu như sai" ứng với từng phát biểu sau đây.

#### Các phát biểu

Hầu như đúng    Hầu như sai

1. Tôi hoàn toàn tin rằng người khác sẽ hoàn thành tốt công việc.
2. Tôi giao nhiệm vụ cho người khác sau khi đã giải thích thấu đáo tính hợp lý và kết quả mong đợi.
3. Tôi tin tưởng rằng mọi người đều có thể thực hiện tốt công việc giống như tôi.
4. Tôi để cho mọi người tự quyết sau khi ủy quyền cho họ.
5. Tôi có năng lực quản lý người khác thực hiện công việc tốt hơn so với việc tôi tự làm công việc đó.
6. Tôi thường tự thực hiện công việc.
7. Tôi rất khó chịu khi một người nào đó không thực hiện công việc theo đúng cách.
8. Tôi thật sự thích thú với việc thực hiện các chi tiết của công việc một cách tỉ mỉ để làm cho chúng đi đúng hướng.
9. Tôi cố gắng thực hiện công việc tốt hơn mọi người.
10. Tôi đề ra một tiêu chuẩn rất cao cho bản thân

**Cho điểm và giải thích:** Tất cả những phát biểu nêu trên đo lường hai khía cạnh của công việc ủy quyền: ủy quyền và khuynh hướng cầu toàn. Các phát biểu từ câu 1-5 đo lường khía cạnh ủy quyền; các phát biểu từ câu 6-10 đo lường khuynh hướng cầu toàn. Bạn hãy cho 1 điểm với những câu trả lời "Hầu như đúng".

Ủy quyền và khuynh hướng cầu toàn là hai mặt của một vấn đề. Điểm số đo lường khía cạnh ủy quyền thể hiện thái độ hướng về việc tin tưởng người khác khi giao những công việc thuộc trách nhiệm của bạn cho họ thực hiện. Điểm số đo lường khuynh hướng cầu toàn thể hiện mong muốn tự kiểm soát công việc của bạn, khuynh hướng này càng cao thì bạn càng khó lòng thực hiện việc ủy quyền. Những người có khuynh hướng cầu toàn muốn tự mình thực hiện công việc đúng theo những gì mà họ mong muốn. Một điểm số thấp về khía cạnh ủy quyền (0-2) và điểm số cao về khuynh hướng cầu toàn (4-5) cho thấy bạn là một con người không muốn thực hiện sự ủy quyền. Khi các nhà quản trị không thể ủy quyền việc thực hiện công việc cho các cá nhân và đội thì tổ chức rất khó khăn trong việc phân quyền và thu hút mọi người vào hoạt động hợp tác. Điểm số của bạn về khía cạnh ủy quyền như thế nào so với điểm số về khuynh hướng cầu toàn? Bạn cần có những thay đổi gì về bản thân để trở thành một người ủy quyền tốt hơn?

Quyền lực theo tuyến thể hiện quyền lực chính thức của một con người trong việc chỉ huy và kiểm soát nhân viên dưới quyền trực thuộc bộ phận theo tuyến do họ được giao nhiệm vụ quản trị bộ phận đó. Quyền lực tham mưu có mức độ hạn hẹp hơn và chúng bao gồm quyền đưa ra lời khuyên, khuyến cáo; và tư vấn



về lĩnh vực chuyên môn mà con người đó phụ trách. Quyền lực tham mưu thể hiện mối quan hệ truyền thông, các chuyên gia tham mưu sẽ đưa ra lời khuyên cho các nhà quản trị về các lĩnh vực chuyên môn. Ví dụ bộ phận tài chính của một doanh nghiệp chế biến sẽ có quyền lực tham mưu để phối hợp với các bộ phận theo tuyến trong việc thực hiện các biểu mẫu kế toán khi mua sắm trang thiết bị và thực hiện các bảng lương theo chuẩn mực thống nhất. Bộ phận an toàn, mới được thành lập của tập đoàn BP sau sự cố tràn dầu vào năm 2010 gây nên cái chết của 11 nhân viên dàn khoan và thảm họa ô nhiễm môi trường tại vùng vịnh Mexico, thực hiện tư vấn cho các nhà quản trị thuộc các bộ phận theo tuyến về những vấn đề như quản trị rủi ro, thiết lập các thỏa thuận với các nhà thầu, và các vấn đề khác có liên quan đến sự an toàn trong hoạt động. Các chuyên gia của bộ phận tham mưu về an toàn được gắn kết với mọi bộ phận theo tuyến của công ty tại các dự án khai thác và các nhà máy lọc dầu. Không giống như các chuyên gia tham mưu khác theo nghĩa thông thường, các chuyên gia thuộc bộ phận tham mưu về an toàn của tập đoàn BP có một quyền lực lớn trong việc yêu cầu thay đổi các quyết định của các nhà quản trị theo tuyến nếu như họ nhận thấy các quyết định này có thể gây ra quá nhiều rủi ro.<sup>15</sup>

Để có thể thông hiểu tầm quan trọng của chuỗi mệnh lệnh và cấu trúc quyền lực theo tuyến, trách nhiệm, và sự ủy quyền một cách rõ ràng, chúng ta hãy xem xét trường hợp sự cố tràn dầu ở vùng nước sâu tại vịnh Mexico. Các hoạt động khắc phục sự cố này dường như được tổ chức không được chặt chẽ đến nỗi dường như không một ai có thể biết rằng người nào sẽ chịu trách nhiệm hay những gì sẽ thuộc về mức độ thẩm quyền và trách nhiệm của các nhà quản trị. Khi vụ nổ xảy ra, sự bối rối đã bao trùm. Một phụ nữ 23 tuổi, Andrea Fleytas, đã phát ra một tín hiệu cấp cứu trên làn sóng radio khi cô nhận ra rằng không có một ai thực hiện bất kỳ một hành động nào, nhưng cô đã bị trừng phạt vì tội vượt quá thẩm quyền của mình. Một nhà quản trị đã nói rằng ông không kêu gọi sự giúp đỡ bởi vì ông không chắc ông có thẩm quyền để làm điều đó hay không. Một nhà quản trị khác đã nói rằng ông đã cố gắng gọi cho lực lượng hỗ trợ bờ biển nhưng lại được bảo rằng yêu cầu giúp đỡ phải được phát ra từ một người khác chứ không phải ở cấp quản trị như ông. Các thành viên của dàn khoan biết rằng việc ngừng máy khẩn cấp cần thiết phải được thực hiện nhưng họ rất bối rối vì không biết ai là người có thẩm quyền để ra quyết định đó. Khi ngọn lửa bùng cháy lan ra, nhiều phút sau đó mọi người đã sơ tán theo mọi phương hướng. Một lần nữa cô gái đã báo động, Fleytas, lại thông báo trên hệ thống truyền thanh công cộng rằng các thành viên đã rời bỏ dàn khoan. “Cảnh tượng vô cùng hỗn loạn”, theo lời của công nhân Carlos Ramos, “Không có một chuỗi các mệnh lệnh nào. Không có người nào nhận trách nhiệm làm một điều gì đó”. Đối diện với những hậu quả nghiêm trọng của sự cố nổ dàn khoan và tràn dầu, nhiều cơ quan của Liên bang như đang ngồi trên ghế nóng vì bị quy trách nhiệm giám sát lỏng lẻo và mập mờ về trách nhiệm đã dẫn đến sự trì hoãn và bất đồng. Tất cả những điều này đưa đến hậu quả xấu và lâu dài cho cộng đồng dân cư địa phương.<sup>16</sup>

## Phạm vi quản trị

Khái niệm phạm vi quản trị thể hiện số lượng người nhân viên trực tiếp báo cáo cho một nhà quản trị cấp trên. Đôi khi khái niệm này còn được gọi là phạm vi kiểm soát, nó thể hiện một đặc tính của cấu trúc là việc xác định một nhà quản trị có thể giám sát chặt chẽ tối đa bao nhiêu nhân viên dưới quyền của mình. Quan điểm truyền thống về quản trị cho rằng phạm vi quản trị của một nhà quản trị chỉ nên bao gồm từ 7 đến 10 nhân viên dưới quyền. Tuy nhiên rất nhiều tổ chức tinh gọn ngày nay có phạm vi quản trị có hiệu quả từ 7 lên đến 30, 40, và thậm chí nhiều hơn nữa số nhân viên dưới quyền. Ví dụ tại công ty PepsiCo, hay công ty sản xuất bánh quy Inc.'s Gamesa hoạt động ở Mexico, người nhân viên được huấn luyện để vận hành hoạt động một cách bình ổn và họ được khen thưởng theo chất lượng, làm việc theo đội, và năng suất. Các đội làm việc rất có hiệu quả và hiệu suất đến mức một nhà quản trị tại Gamesa có thể quản trị có hiệu quả 56 nhân viên dưới quyền.<sup>17</sup> Các nghiên cứu trong vòng 40 năm gần đây chỉ ra rằng phạm vi quản trị ngày càng được mở rộng và có nhiều nhân tố tác động đến phạm vi này.<sup>18</sup> Một cách tổng quát, khi nhà quản trị có mối quan hệ gần gũi với nhân viên thì phạm vi quản trị sẽ nhỏ, và một khi nhà quản trị có ít mối quan hệ gần gũi với nhân viên thì phạm vi quản trị sẽ được mở rộng. Danh sách bên dưới liệt kê những yếu tố gắn liền với sự ít liên quan của người giám sát đối với nhân viên dưới quyền và điều đó sẽ giúp cho phạm vi quản trị được mở rộng.

- Công việc được thực hiện bởi nhân viên dưới quyền ổn định và là công việc quen thuộc thường ngày.
- Nhân viên thực hiện các nhiệm vụ của công việc tương tự nhau.
- Nhân viên dưới quyền làm việc tập trung tại một nơi làm việc.
- Nhân viên dưới quyền được đào tạo tốt và cần ít sự hướng dẫn khi thực hiện công việc.
- Các quy định và quy trình xác định các hoạt động thực hiện công việc đã có sẵn.
- Các hệ thống và con người hỗ trợ luôn sẵn có cho nhà quản trị.
- Các hoạt động phi giám sát chỉ cần ít thời gian, ví dụ như việc phối hợp với bộ phận khác hay việc hoạch định.
- Sở thích và phong cách cá nhân của nhà quản trị thiên về phạm vi quản trị rộng hơn.

Phạm vi kiểm soát trung bình được tổ chức sử dụng khi xác định cơ cấu tổ chức có nên theo chiều dọc hay cơ cấu phẳng. Một cấu trúc tổ chức theo chiều dọc có phạm vi quản trị hay kiểm soát hẹp hơn và có nhiều cấp bậc hơn. Một cấu trúc phẳng có phạm vi kiểm soát rộng hơn phân bố theo chiều ngang, và có ít cấp quản trị hơn.

Việc có quá nhiều cấp quản trị và phạm vi kiểm soát hẹp là một vướng mắc về cấu trúc phổ biến. Trong một nghiên cứu được tiến hành bởi Conference Board, 72% nhà quản trị trong cuộc điều tra đã nói họ tin rằng tổ chức của họ có quá

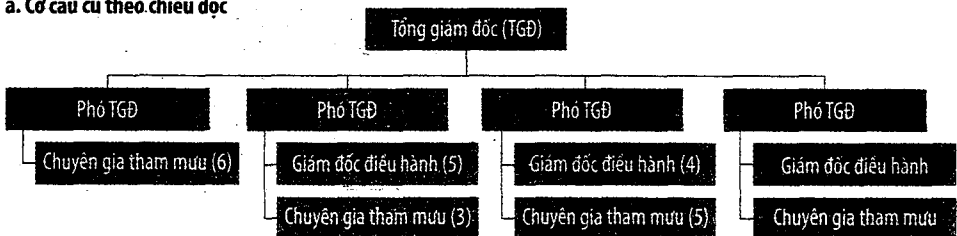
nhiều cấp quản trị.<sup>19</sup> Điều này dẫn đến việc các quyết định mang tính thường ngày được đẩy lên cấp quá cao trong cơ cấu tổ chức và làm cho những nhà quản trị cấp cao không chú tâm được các vấn đề quan trọng, dài hạn, mang tầm chiến lược, đồng thời cấu trúc này cũng làm giới hạn khả năng sáng tạo, đổi mới, và trách nhiệm báo cáo của các nhà quản trị ở các cấp thấp.<sup>20</sup> Khuynh hướng trong những năm gần đây thể hiện sự dịch chuyển hướng đến phạm vi quản trị rộng hơn và điều này đã thúc đẩy sự ủy quyền.<sup>21</sup> Một nghiên cứu gần đây đã phát hiện phạm vi quản trị của một tổng giám đốc đã tăng lên gấp đôi trong vòng hai thập kỷ, theo đó có đến 10 nhà quản trị chịu sự quản lý của tổng giám đốc thay vì 5 người như trước đây, và những phạm vi quản trị của những người này cũng gia tăng. Đồng thời các chức danh quản trị thuộc nhóm các nhà quản trị cấp cao cũng có sự thay đổi theo đó vai trò của giám đốc điều hành đã suy giảm, ngược lại các chức danh như giám đốc về thông tin và marketing được đưa vào danh sách nhóm các nhà quản trị cấp cao.<sup>22</sup> Minh họa 10.2 thể hiện cách thức một công ty sản xuất kim loại quốc tế đã tái cấu trúc tổ chức. Các nhà quản trị trong một hệ thống nhiều cấp ở sơ đồ a đã được thay thế bằng 10 nhà quản trị điều hành và 9 nhà tham mưu về chức năng trong sơ đồ b. Vị tổng giám đốc của công ty này rất hoan nghênh việc mở rộng phạm vi quản trị bao gồm 19 giám đốc dưới quyền bởi vì nó thích hợp với phong cách quản trị của ông, mặt khác những giám đốc dưới quyền này có chất lượng rất cao và chỉ cần giám sát rất ít. Bên cạnh đó những con người này được bố trí làm việc trong cùng một tầng trong tòa nhà làm việc của công ty.

## Tập trung và phân tán quyền lực

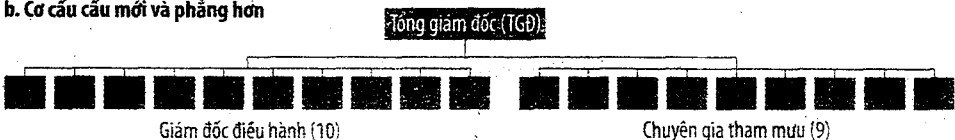
Tập trung và phân tán quyền lực liên quan đến việc quyết định đưa ra ở cấp nào. Tập trung quyền lực thể hiện quyền ra quyết định hầu như được giao cho các nhà quản trị cấp cao. Với hình thức phân quyền hay phân tán quyền lực; quyền ra quyết định được chuyển giao cho cấp thấp hơn trong tổ chức. Các tổ chức cần có sự thực nghiệm để phát hiện ra việc phân quyền ra quyết định cho cấp nào là thích hợp nhất. Ví dụ, phần lớn các hệ thống trường học lớn thường áp dụng hình

**MINH HỌA 10.2** Tái cấu trúc để tăng phạm vi quản trị cho tổng giám đốc

**a. Cơ cấu cũ theo chiều dọc**



**b. Cơ cấu cấu mới và phẳng hơn**



thức tập trung quyền lực. Tuy nhiên, một nghiên cứu được tiến hành bởi William Ouchi đã phát hiện rằng ba hệ thống trường học lớn ở khu vực thành phố đã dịch chuyển từ cấu trúc tập trung quyền lực sang cấu trúc phân quyền bằng cách giao quyền các hiệu trưởng và giáo viên trong việc kiểm soát nhiều hơn việc bố trí nhân viên, lên lịch giảng dạy, áp dụng các phương pháp giảng dạy, chủ động về cơ sở vật chất trong giảng dạy. Kết quả của quá trình chuyển dịch này đã làm cho việc thực hiện công việc tốt hơn và có hiệu suất cao hơn so với những hệ thống tập trung quyền lực có cùng quy mô.<sup>23</sup> Các nhà lãnh đạo chính phủ ở Anh hy vọng một điều tương tự sẽ diễn ra khi họ phân quyền cho cơ quan dịch vụ y tế quốc gia (NHS: National Health Service). Tổ chức này đã tiến hành hoạt động tái cấu trúc sâu rộng và nhanh chóng kể từ khi nó được thành lập vào năm 1948, với một bộ phận quan trọng trong kế hoạch này là chuyển quyền kiểm soát ngân sách chăm sóc sức khỏe trị giá hàng tỷ bảng Anh cho các bác sỹ ở các địa phương. Các nhà lãnh đạo tin rằng việc phân quyền sẽ góp phần cắt giảm chi phí, đơn giản hóa, làm thông suốt các thủ tục và quy trình, và giảm thiểu kém hiệu suất bằng cách “trao quyền cho các bệnh nhân và các bác sỹ điều trị lâm sàng”.<sup>24</sup>

Tại Hoa Kỳ và Canada, một khuynh hướng chuyển dịch đến sự phân quyền lớn hơn cho các tổ chức đã kéo dài hơn 30 năm qua. Việc phân quyền được xem là một cách thức để làm giảm gánh nặng cho các nhà quản trị cấp cao, sử dụng tốt hơn các kỹ năng và khả năng của người nhân viên, đảm bảo việc ra quyết định có tính khả thi hơn bởi những con người có thông tin tốt nhất, và cho phép phản ứng nhanh trước những sự thay đổi từ môi trường bên ngoài. Stanley McChrystal, nguyên tư lệnh của lực lượng Hoa Kỳ và NATO tại Afghanistan đã từng nói: “Tôi đã được học... rằng các nhiệm vụ phức tạp sẽ được tiếp cận cao nhất bởi hệ thống cấu trúc phẳng. Nó cho phép bất kỳ một người nào đó có được cảm nhận rằng họ là người trong cuộc, do đó họ sẽ gia tăng cảm giác làm chủ”.<sup>25</sup> Gần một thập kỷ chiến đấu chống lại một kẻ thù đa dạng và phân tán đã thúc đẩy lực lượng quân đội Hoa Kỳ thực hiện sự phân quyền một cách tuyệt hảo. Quân đội Hoa Kỳ gần đây đã triển khai chương trình “Sao biển – Starfish Program) để huấn luyện những nhà lãnh đạo cách thức tư duy, hành động, và vận hành theo mô hình phân quyền. Chương trình này được xây dựng dựa trên những ý tưởng rút ra từ quyển sách “Sao biển và nhện – Starfish and the Spider” của hai tác giả Ori Brafman và Rod Beckstrom, trong đó lập luận rằng “sao biển phi tập trung” sẽ ít bị tổn thương hơn trong tấn công so với “những con nhện mang tính tập trung”<sup>26</sup>.

Tuy nhiên, không phải mọi tổ chức đều nên phân quyền việc ra tất cả các quyết định. Trong nhiều công ty, thường có một “cuộc chiến giằng co giữa phân quyền và tập trung quyền lực” khi các nhà quản trị cấp cao muốn tập trung một số hoạt động để giảm tình trạng nhân bản trong khi đó các giám đốc phụ trách các bộ phận kinh doanh lại muốn duy trì quyền kiểm soát đã phân cho họ.<sup>27</sup> Các nhà quản trị nên chẩn đoán tình huống của tổ chức và lựa chọn mức độ phân quyền ra quyết định thích hợp đáp ứng tốt nhất nhu cầu của tổ chức. Các yếu tố sau đây thường có ảnh hưởng đến việc lựa chọn hình thức tập trung quyền lực hay phân quyền.

- Sự thay đổi lớn và sự không chắc chắn của môi trường thường song hành với việc phân quyền. Một ví dụ tiêu biểu về cách thức phân quyền đã giúp giải quyết tốt nhất với sự thay đổi nhanh chóng và tình trạng không chắc chắn xảy ra sau cơn bão Katrina. Cơ quan năng lượng Mississippi đã khôi phục nguồn năng lượng chỉ trong vòng 12 ngày nhờ vào hệ thống quản trị phân quyền đã trao quyền cho nhân viên ở các trạm năng lượng ra những quyết định nhanh chóng ngay hiện trường.<sup>28</sup>
- Mức độ phân quyền hay tập trung quyền lực phải thích ứng với chiến lược của doanh nghiệp. Các nhà quản trị cấp cao của công ty Walt Disney đã theo đuổi cách tiếp cận phân quyền khi họ mua lại các công ty nhỏ mang tính sáng tạo như hãng phim hoạt hình Pixar và công ty giải trí Marvel. Tổng giám đốc của Disney, Bob Iger, đặt niềm tin khi cho phép các nhà quản trị của các công ty này điều hành tổ chức của họ theo cách mà họ thấy thích hợp nhất. Hoạt động phân quyền phù hợp với chiến lược cho phép các đơn vị có tính sáng tạo phản ứng nhanh chóng và có tính đổi mới trước những sự thay đổi trong ngành công nghiệp giải trí.<sup>29</sup> Tiến hành theo cách ngược lại, để cạnh tranh tốt hơn với Kohl's và Macy's, các nhà quản trị tại công ty JCPenney tập trung việc hoạch định sản phẩm và hoạt động mua hàng nhằm đảm bảo mua các hàng hóa mang tính hợp thời trang và dự trữ nhanh chóng với một chi phí thấp.<sup>30</sup>
- Trong giai đoạn khủng hoảng hay ở nguy cơ thất bại, quyền lực nên được tập trung vào cấp cao. Thật vậy, khi Honda không thể đạt một sự đồng thuận về kiểu xe hơi mới, tổng giám đốc của công ty, Nobuhiko Kawamoto đã tự mình đưa ra quyết định.<sup>31</sup>

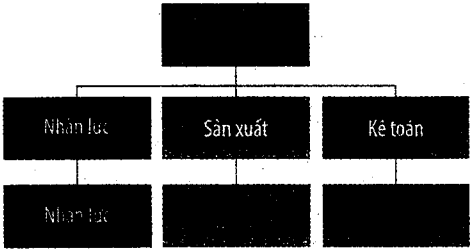
## THIẾT KẾ CÁC BỘ PHẬN TRONG CẤU TRÚC TỔ CHỨC

Một đặc trưng cơ bản khác trong cấu trúc tổ chức chính là việc hình thành các bộ phận để làm cơ sở cho việc tập hợp các vị trí công việc vào một bộ phận và các bộ phận vào một tổ chức. Các nhà quản trị tiến hành lựa chọn cách thức sử dụng chuỗi mệnh lệnh để hợp nhất con người làm việc cùng nhau vào trong một bộ phận. Có 5 cách thực hiện chuỗi mệnh lệnh khi phân chia các bộ phận và chúng được thể hiện trong minh họa 10.3. Cấu trúc chức năng, bộ phận độc lập, và ma trận là những cấu trúc được hình thành theo cách tiếp cận truyền thống, là một cách tiếp cận dựa vào chuỗi các mệnh lệnh để xác định việc hình thành nhóm hay bộ phận và dựa vào mối quan hệ báo cáo trong hệ thống cấp bậc. Hai cách tiếp cận có tính đổi mới đó là cấu trúc tổ chức theo đội và theo mạng lưới ảo, đây là những cách tiếp cận mới được hình thành để đáp ứng nhu cầu thay đổi của tổ chức trong bối cảnh môi trường toàn cầu chứa nhiều bất ổn.

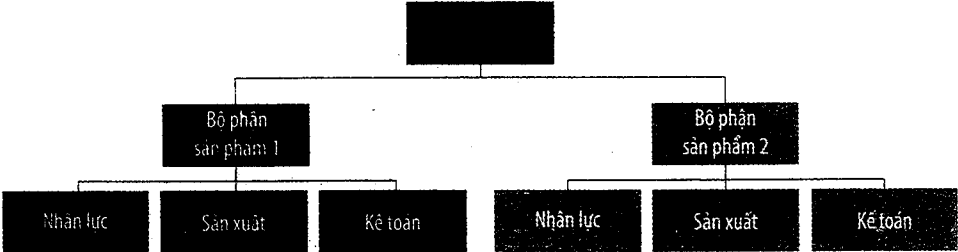
Sự khác biệt cơ bản giữa các cấu trúc tổ chức, được thể hiện trong minh họa 10.3, xuất phát từ cách thức người nhân viên được tập hợp vào một bộ phận và việc xác định cấp trên trực tiếp mà họ phải báo cáo.<sup>32</sup> Các cách tiếp cận về cấu trúc tổ chức được mô tả chi tiết trong phần kế tiếp.

MINH HỌA 10.3 Năm cách tiếp cận trong thiết kế cấu trúc tổ chức

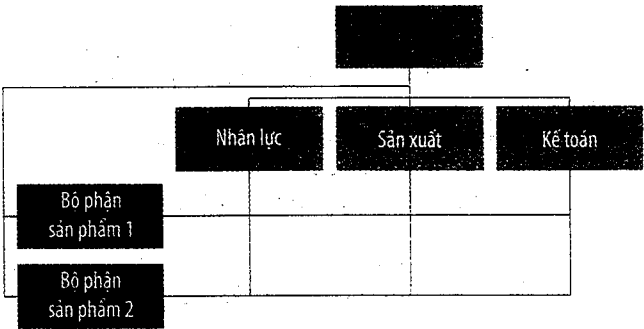
1. Cấu trúc chức năng theo chiều dọc



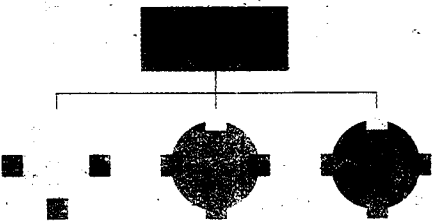
2. Cấu trúc theo bộ phận độc lập



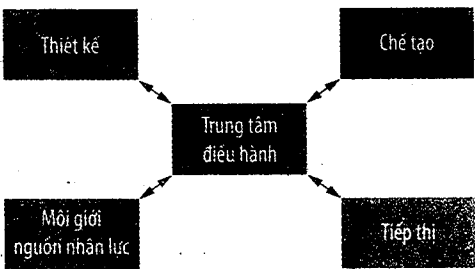
3. Cấu trúc ma trận



4. Cấu trúc theo đội



5. Cấu trúc theo mạng lưới ảo



## Cấu trúc chức năng theo chiều dọc

### Bản chất của cấu trúc chức năng theo chiều dọc

Trong một cấu trúc chức năng, thường được gọi là *cấu trúc U (U-form)* hay cấu trúc nhất thể – *Unitary structure*, các hoạt động được tập hợp lại theo chức năng tổng quát từ cấp thấp nhất đến cấp cao nhất trong tổ chức.<sup>33</sup> Cấu trúc chức năng tập hợp nhóm các vị trí vào trong một bộ phận dựa trên các kỹ năng, năng lực chuyên môn, tính chất công việc, và việc sử dụng nguồn lực tương tự nhau. Cấu trúc chức năng có thể được hiểu như là quá trình phân chia bộ phận dựa trên nguồn lực của tổ chức bởi vì các hoạt động chức năng – kế toán, nguồn nhân lực, thiết kế, và chế tạo – thể hiện các nguồn lực cụ thể cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức. Con người, hệ thống cơ sở vật chất, và các nguồn lực khác cùng sử dụng cho một chức năng chung sẽ được tập hợp lại vào một bộ phận riêng biệt. Ví dụ về cấu trúc tổ chức này có thể được nhìn thấy tại công ty sản xuất kem Blue Bell, là một công ty đặt niềm tin vào các kỹ năng chuyên môn sâu của các bộ phận chuyên môn hóa theo chức năng tại công ty trong việc sản xuất ra những loại kem có chất lượng cao phục vụ cho một thị trường khu vực. Bộ phận kiểm soát chất lượng, sẽ kiểm tra các nhập liệu đầu vào để đảm bảo rằng chúng đủ tiêu chuẩn cho việc sản xuất ra thành phẩm. Các giám sát viên chất lượng cũng kiểm tra chất lượng thành phẩm đầu ra để có thể phát hiện những sai lệch so với tiêu chuẩn chất lượng mong đợi. Blue Bell cũng có các bộ phận được tổ chức theo chức năng khác như bán hàng, sản xuất, bảo dưỡng, phân phối, nghiên cứu và phát triển, và tài chính.<sup>34</sup>

### Cơ chế hoạt động của cấu trúc chức năng

Chúng ta sẽ xem xét trở lại cấu trúc chức năng trong minh họa 10.1 để nhìn thấy cơ chế hoạt động của cấu trúc này. Các bộ phận quan trọng trực thuộc quyền quản lý của tổng giám đốc, được tập hợp lại theo các kỹ năng chuyên môn và nguồn lực sử dụng tương tự nhau, bao gồm bộ phận kế toán, nguồn nhân lực, sản xuất và marketing. Mỗi bộ phận chức năng sẽ chịu trách nhiệm về các hoạt động có liên quan đến chức năng của mình trong toàn bộ tổ chức. Bộ phận marketing sẽ chịu trách nhiệm cho hoạt động tiếp thị và bán hàng, và bộ phận kế toán xử lý các vấn đề có liên quan đến tài chính cho toàn công ty.

Cấu trúc theo chức năng là dạng thiết kế theo chiều dọc có tính bền vững. Thông tin được truyền đạt từ trên xuống và từ dưới lên trong hệ thống cấp bậc theo chiều dọc. Trong một cấu trúc chức năng, người nhân viên trong cùng một bộ phận truyền thông chủ yếu với những người cùng làm trong bộ phận của mình để phối hợp công việc và hoàn thành nhiệm vụ hay triển khai các quyết định được ban hành từ trên xuống trong hệ thống cấp bậc. Các nhà quản trị và người nhân viên có cảm giác tương thích với nhau vì họ có cùng chuyên môn và được đào tạo tương tự nhau. Thông thường các quy định và quy trình sẽ xác định cụ thể các nghĩa vụ và trách nhiệm cho từng người nhân viên, và người nhân viên ở cấp thấp nhất sẽ chấp nhận quyền lực của cấp cao hơn trong việc ra quyết định và ban hành các mệnh lệnh.

## Thuận lợi và bất lợi của cấu trúc chức năng

Việc tập hợp các con người có cùng chung nhiệm vụ vào một bộ phận sẽ cho phép đơn vị đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô và việc sử dụng nguồn lực có hiệu suất hơn. Ví dụ tại Hãng hàng không American những con người thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin sẽ cùng làm việc với nhau tại một bộ phận. Họ có những năng lực và kỹ năng chuyên môn để xử lý hầu hết các vấn đề liên quan đến công nghệ thông tin cho toàn thể tổ chức. Các bộ phận chức năng có quy mô lớn sẽ thúc đẩy việc phát triển các kỹ năng của người nhân viên theo chiều sâu vì họ phải xử lý nhiều vấn đề đa dạng thuộc lĩnh vực chuyên môn và hoạt động cùng với những chuyên gia có trình độ cao trong bộ phận của mình. Vì chuỗi mệnh lệnh được tập trung vào cấp quản trị cao nhất, cấu trúc tổ chức theo chức năng cho phép ra quyết định tập trung và tạo nên một sự chỉ huy thống nhất từ các nhà quản trị cấp cao. Bất lợi lớn nhất của cấu trúc này chính là nó tạo ra những rào cản giữa các bộ phận chức năng khác nhau. Bởi vì con người được phân bổ vào các bộ phận chức năng độc lập, hoạt động truyền thông và phối hợp giữa các chức năng thường rất kém, và nó tạo nên sự phản ứng chậm trễ trước những sự thay đổi của môi trường. Một vướng mắc khác đó là các quyết định liên quan đến nhiều bộ phận chức năng sẽ được đôn lên cho nhà quản trị cấp cao quyết định và như vậy sự chậm trễ sẽ xuất hiện.

## Cấu trúc theo bộ phận độc lập

### Bản chất của cấu trúc theo bộ phận độc lập

Ngược lại với cách tiếp cận theo chức năng, là cách tiếp cận theo bộ phận độc lập, nó thực hiện việc tập hợp các con người dựa trên kỹ năng và nguồn lực sử dụng chung. Cấu trúc tổ chức theo bộ phận độc lập xuất hiện khi các bộ phận trong tổ chức được hình thành dựa trên việc tập hợp con người vào một bộ phận có các đầu ra tương tự nhau. Với một cấu trúc theo bộ phận, thường gọi cấu trúc M (cấu trúc đa bộ phận-Multi divisional) hay cấu trúc phân quyền, các bộ phận được hình thành dựa trên trách nhiệm về một sản phẩm, dịch vụ, nhóm sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh, hay các trung tâm tạo ra lợi nhuận riêng biệt.<sup>35</sup> Cấu trúc tổ chức này còn được gọi là cấu trúc tổ chức theo sản phẩm, theo chương trình, hay cấu trúc tổ chức theo đơn vị độc lập. Mỗi thuật ngữ nêu trên đều thể hiện cùng một vấn đề: các bộ phận đa dạng cùng hợp nhất với nhau để tạo nên đầu ra cho một tổ chức duy nhất, bất kể là một sản phẩm, một chương trình, hay dịch vụ cho một nhóm khách hàng riêng biệt.

Hầu hết các công ty lớn có các bộ phận độc lập và chúng thực hiện các nhiệm vụ khác nhau, sử dụng công nghệ khác nhau, hay phục vụ các nhóm khách hàng khác nhau. Khi một tập đoàn lớn sản xuất nhiều loại sản phẩm cho các thị trường khác nhau, cấu trúc tổ chức theo bộ phận độc lập sẽ rất hữu hiệu vì mỗi bộ phận sẽ là một đơn vị kinh doanh tự chủ. Ví dụ: Walmart đã sử dụng cấu trúc tổ chức theo bộ phận độc lập khi hình thành ba bộ phận bao gồm Walmart Stores, Sam's Club (U.S) và International Stores. Mỗi một bộ phận độc lập có quy mô lớn này



lại được phân chia thành các bộ phận chuyên môn hóa nhỏ hơn theo khu vực địa lý để phục vụ tốt hơn cho khách hàng ở các khu vực địa lý khác nhau.<sup>36</sup>

### Cơ chế hoạt động của cấu trúc tổ chức theo bộ phận độc lập

Cấu trúc tổ chức theo chức năng và theo bộ phận độc lập được trình bày trong minh họa 10.4. Trong cấu trúc tổ chức theo bộ phận độc lập, mỗi bộ phận được hình thành với tính chất là một đơn vị kinh doanh độc lập, trong đó có đầy đủ các bộ phận chức năng riêng biệt của mình. Ví dụ: trong minh họa 10.4, mỗi loại nguồn lực cần thiết cho từng bộ phận chức năng để sản xuất ra sản phẩm thì được phân bổ cho từng bộ phận độc lập. Trong khi với cơ cấu tổ chức theo chức năng, tất cả các kỹ sư thiết kế được tập hợp lại trong bộ phận nghiên cứu và phát triển để cùng phối hợp tạo ra tất cả các sản phẩm, trong cơ cấu tổ chức theo bộ phận các bộ phận nghiên cứu và phát triển được hình thành trong từng đơn vị độc lập. Mỗi bộ phận chức năng trong đơn vị độc lập có quy mô nhỏ hơn và tập trung vào một dòng sản phẩm hay một phân khúc khách hàng. Như vậy nguồn lực của các bộ phận chức năng đã được nhân bản trong cơ cấu tổ chức theo bộ phận độc lập.

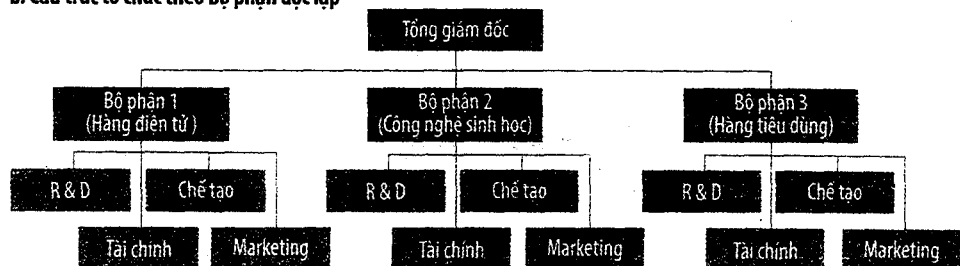
Sự khác biệt cơ bản giữa cấu trúc tổ chức theo chức năng và theo bộ phận độc lập chính là trong cấu trúc theo bộ phận độc lập, chuỗi các mệnh lệnh cho từng chức năng được tập hợp về cấp thấp nhất trong hệ thống cấp bậc. Trong cấu trúc theo bộ phận độc lập, sự khác biệt về ý kiến giữa các chức năng như nghiên cứu và phát triển, marketing, chế tạo, và tài chính sẽ được dàn xếp và giải quyết tại cấp bộ phận độc lập chứ không cần phải đưa lên cho tổng giám đốc. Như vậy cấu trúc theo bộ phận độc lập sẽ khuyến khích việc phân quyền. Việc ra quyết định được phân cấp xuống bộ phận độc lập và điều này sẽ cho phép tổng giám đốc và những nhà quản trị cấp cao có nhiều thời gian cho việc giải quyết những vấn đề hoạch định mang tầm chiến lược.

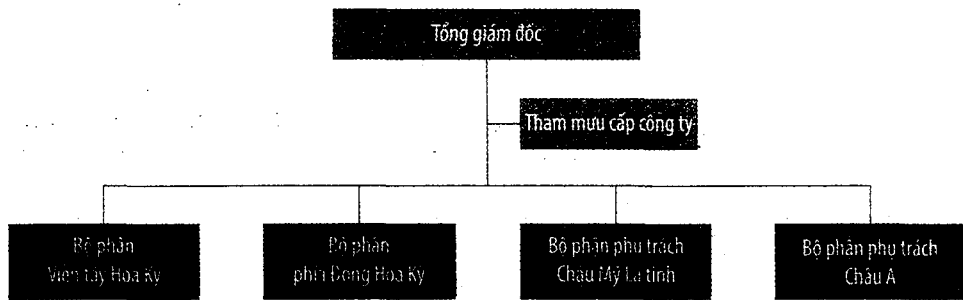
**MINH HỌA 10.4** Cấu trúc tổ chức theo chức năng và theo bộ phận độc lập

#### a. Cấu trúc tổ chức theo chức năng



#### b. Cấu trúc tổ chức theo bộ phận độc lập



**MINH HỌA 10.5 Cấu trúc tổ chức toàn cầu định hướng theo khu vực địa lý****Cấu trúc bộ phận độc lập theo khách hàng hay khu vực địa lý**

Một lựa chọn khác trong việc phân công nhiệm vụ cho các bộ phận là việc gom nhóm các hoạt động theo khu vực địa lý hay khách hàng. Ví dụ: Công ty Internal Revenue Service (IRS) đã dịch chuyển đến một cơ cấu tập trung vào bốn nhóm khách hàng nộp thuế: cá nhân, doanh nghiệp nhỏ, các công ty lớn, và các tổ chức của Nhà nước.<sup>37</sup> Một cấu trúc tổ chức bộ phận độc lập theo địa lý toàn cầu được thể hiện trong minh họa 10.5. Trong cấu trúc này, mọi chức năng trong một quốc gia hay một khu vực cụ thể sẽ báo cáo trực tiếp cho cùng một giám đốc phụ trách khu vực địa lý đó. Lợi thế cạnh tranh có thể được hình thành từ việc sản xuất hay bán sản phẩm và dịch vụ được điều chỉnh thích hợp với một quốc gia hay một khu vực địa lý cụ thể. Tổng giám đốc Bob Iger của công ty Walt Disney đã tái tổ chức kênh truyền hình Disney thành cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý bởi vì những gì tạo sự hấp dẫn với khách hàng tại các quốc gia khác nhau thì rất khác biệt. Giám đốc điều hành của xưởng phim tại Burbank, California, đã không hài lòng với quá trình tái cấu trúc này và đã bị cho thôi việc. Iger cho rằng chương trình truyền hình số 1 của Walt Disney tại Italy là một chương trình thành công nhất trong số những chương trình mà ông được biết, đây là một chương trình phát một bộ phim được sản xuất theo dạng tiểu thuyết truyền hình không đắt tiền có nội dung nói về cuộc đời của một cô gái Argentina. “Các sản phẩm của Disney đã được giới thiệu theo những cách thức thích ứng với các nền văn hóa là một điều rất quan trọng”, Iger đã nói điều này khi bàn về việc tái cấu trúc cơ cấu công ty theo khu vực địa lý.<sup>38</sup> Các tổ chức phi lợi nhuận lớn Hội đồng quốc gia của YMCAs, Tổ chức quốc tế về môi trường sống của con người, Tổ chức nữ hướng đạo sinh của Hoa Kỳ cũng thường sử dụng cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý, theo đó các tổ chức này sẽ có một trụ sở chính ở một địa phương và các đơn vị bán tự chủ ở các địa phương khác.<sup>39</sup>

**Lợi thế và bất lợi của cấu trúc tổ chức theo bộ phận độc lập**

Bằng cách phân bổ con người và các nguồn lực theo tuyến các bộ phận độc lập, tổ chức sẽ trở nên linh hoạt và phản ứng nhanh trước các thay đổi bởi vì mỗi bộ phận độc lập có quy mô tương đối nhỏ và có sự chuyển hướng nhanh chóng với điều kiện môi trường thay đổi. Bằng cách tập hợp những con người cùng làm việc

để tạo ra một dòng sản phẩm tương tự, mỗi quan tâm đến nhu cầu khách hàng sẽ tốt hơn. Sự phối hợp giữa các đơn vị chức năng sẽ tốt hơn vì người nhân viên thuộc các bộ phận chức năng cùng làm việc tại một địa điểm và chỉ dồn tâm trí của mình cho một dòng sản phẩm duy nhất. Sự phối hợp trong phạm vi một bộ phận sẽ tốt tuy nhiên sự phối hợp giữa các bộ phận có thể sẽ kém. Các vướng mắc xuất hiện tại Hewlett-Packard là một ví dụ minh họa cho việc này: các bộ phận tự chủ có các định hướng ngược lại với nhau. Phần mềm sản xuất tại một bộ phận này không tương thích với phần cứng được sản xuất tại bộ phận khác. Như vậy, cấu trúc theo bộ phận cần được tái tổ chức lại để thiết lập nên một sự phối hợp tương thích giữa các bộ phận. Một bất lợi chủ yếu nữa của cấu trúc này đó là việc phải nhân bản các nguồn lực và chi phí cao trong việc vận hành các bộ phận độc lập. Thay vì chỉ có duy nhất một bộ phận chức năng phụ trách nghiên cứu và con người tại đó sử dụng chung nguồn lực, mỗi bộ phận độc lập lại sở hữu riêng nguồn lực nghiên cứu của mình. Do đó tổ chức sẽ không đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô và hiệu suất sử dụng nguồn lực sẽ không cao. Thêm vào đó, quy mô nhỏ của các đơn vị chức năng trực thuộc một bộ phận độc lập có thể dẫn đến việc thiếu chuyên môn hóa về chuyên môn, kỹ năng, và việc đào tạo sẽ không đầy đủ.

## **Cấu trúc ma trận hay cách tiếp cận theo ma trận**

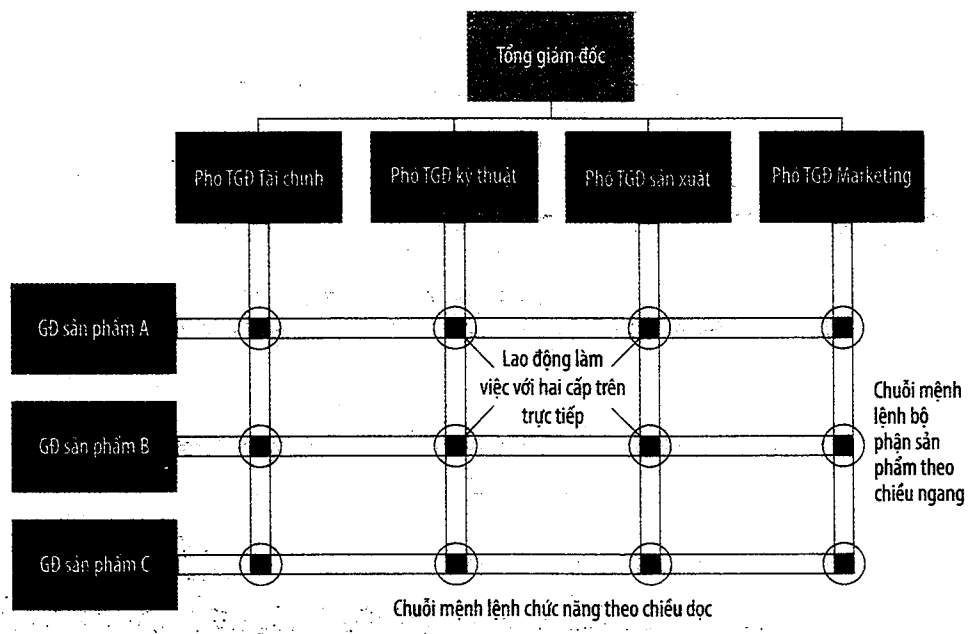
### **Bản chất của cấu trúc ma trận**

Cách tiếp cận theo ma trận kết hợp các khía cạnh của cấu trúc chức năng và cấu trúc bộ phận độc lập một cách đồng thời trong cùng một bộ phận của tổ chức. Cách tiếp cận theo ma trận là một sự phát triển dựa trên nền tảng của hai cách tiếp cận trên để cải thiện sự phối hợp theo chiều ngang và sự chia sẻ thông tin.<sup>40</sup> Một đặc trưng riêng biệt của cách tiếp cận theo ma trận chính là việc có hai dòng quyền lực. Trong minh họa 10.6, hệ thống cấp bậc quyền lực chức năng vận hành theo chiều dọc và hệ thống quyền lực của cơ cấu bộ phận độc lập vận hành theo chiều ngang. Cấu trúc theo chiều dọc cho phép thực hiện việc kiểm soát truyền thống theo phạm vi chức năng, và cơ cấu theo chiều ngang cho phép sự phối hợp giữa các bộ phận. Cơ chế vận hành của Starbucks sử dụng cấu trúc bộ phận theo khu vực địa lý cho các khu vực Viễn tây/Thái bình dương, Tây bắc/Vùng núi, Đông nam/Vùng đồng bằng, Đông bắc/Đại tây dương. Các bộ phận chức năng như tài chính, marketing, và các chức năng khác được tập trung tại tổng hành dinh và vận hành theo chiều dọc và hỗ trợ cho các bộ phận động lập vận hành theo chiều ngang.<sup>41</sup> Do đó cơ cấu ma trận sẽ hỗ trợ chuỗi mệnh lệnh chính thức cho cả mối quan hệ chức năng (theo chiều dọc) và bộ phận độc lập (theo chiều ngang). Do cấu trúc này có hai dòng song hành, một số nhân viên trong thực tế phải báo cáo với hai nhà giám sát một cách đồng thời.

### **Cơ chế hoạt động của cấu trúc ma trận**

Tính chất có hai dòng quyền lực song hành đã làm cho cấu trúc ma trận có nét đặc thù riêng biệt. Để có thể xem xét cách thức vận hành của cấu trúc ma trận, chúng ta hãy nhìn vào cấu trúc ma trận toàn cầu trong minh họa 10.7. Hai dòng

MINH HỌA 10.6 Hai dòng quyền lực trong cấu trúc ma trận



quyền lực là dòng quyền lực theo địa lý và theo sản phẩm. Nhà quản trị theo khu vực địa lý tại Đức phối hợp hoạt động của tất cả các chi nhánh tại Đức, và nhà quản trị chịu trách nhiệm về các sản phẩm chất dẻo điều phối hoạt động chế tạo và bán các sản phẩm chất dẻo trên phạm vi toàn cầu. Nhà quản trị của các công ty chi nhánh địa phương tại Đức phải báo cáo cho hai nhà giám sát, đó là nhà quản trị phụ trách quốc gia và nhà quản trị phụ trách sản phẩm. Cơ cấu hai dòng quyền lực song hành này đã vi phạm nguyên tắc thống nhất chỉ huy từ cấp trên trực tiếp duy nhất nhưng nó cần thiết để có một sự nhấn mạnh công bằng vào cả dòng quyền lực theo chức năng và dòng quyền lực của bộ phận độc lập. Hai dòng

MINH HỌA 10.7 Cấu trúc ma trận toàn cầu

